



Universidad
del Alba

DIRECCIÓN GENERAL
DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL

TABLA RESUMEN DISCUSIONES SOBRE LAS UNIVERSIDADES DEL FUTURO

DISCUSIONES TEÓRICAS SOBRE LAS UNIVERSIDADES DEL
FUTURO, Y OBJETIVOS Y PROYECCIONES UDALBA 2025-2045

DICIEMBRE 2025

ANTOFAGASTA / LA SERENA / SANTIAGO / CHILLÁN

udalba.cl

Texto	Principales puntos del texto	Objetivos / desgloses con los que conversa	Cómo conversan con los objetivos
Universidad por capas (Valenzuela Migoya, F., & Cuéllar Medina, A. (2022))	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de <i>universidad por capas</i>: núcleo en transformación + campus diferenciado que integra entornos físicos, digitales y mixtos. - Combina elementos fijos, fluidos y flexibles en metodologías, roles y organización de espacios/tiempos. - Pilares: menos “UNI”versidades, multiversidad, enfoque ecosistémico, propósito e impacto, viajes/caminos del estudiante, experiencias aumentadas, capacidad de prosperar en la incertidumbre. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factores de Desarrollo Institucional (ejes estratégicos, alianzas). 2. Excelencia Académica y Calidad Educativa (estándares y evaluación integral). 6. Desarrollo de Infraestructura Física y Tecnológica (campus, espacios flexibles). 7. Transformación Digital y Educación del Futuro (modelo fijo–fluido–flexible). 8. Educación Virtual y Modalidades Híbridas (realidades físicas/digitales/mixtas). 10. Integración Estratégica de TICs (ecosistema digital, analítica). 13. Enfoque Centrado en el Estudiante (trayectorias flexibles y personalizadas). 14. Impacto Regional y Pertinencia Territorial (propósito e impacto social/económico). 15. Universidad de la Experiencia (aprendizaje a lo largo de la vida). 17. Adaptación a Futuras Disrupciones Tecnológicas (prosperar en la incertidumbre). 	<p>El modelo por capas ofrece un marco conceptual directo para los objetivos que hablan de rediseñar campus, infraestructuras y experiencias formativas como sistemas flexibles y combinados (6, 7, 8, 10, 13). Además, la idea de propósito e impacto, y de multiversidad, justifica el foco en impacto territorial, educación a lo largo de la vida y nuevos formatos (14, 15). Finalmente, al insistir en prosperar en la incertidumbre, respalda la necesidad de anticipación y gestión del cambio como capacidades institucionales (1, 17, 19).</p>

		19. Gestión del Cambio (capacidades organizacionales para desplegar las capas).	
Universidad híbrida y expandida (Pardo Kuklinski, H, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Universidad <i>híbrida y expandida</i>: integración intencional de campus físico y virtual. - Gobernanza emprendedora y basada en datos; diversificación de ingresos; lucha contra la endogamia académica. - Docentes como diseñadores de experiencias y conectores con el mundo laboral. - Fuerte corresponsabilidad en empleabilidad y trayectorias de vida; uso estratégico de datos y tecnologías de frontera como prototipos. 	<p>1. Factores de Desarrollo Institucional (ejes de crecimiento, posicionamiento, alianzas).</p> <p>4. Desarrollo del Talento Humano (carrera académica meritocrática, perfeccionamiento).</p> <p>5. Planificación Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera (modelo de financiamiento diversificado).</p> <p>6. Desarrollo de Infraestructura Física y Tecnológica (espacios flexibles, campus expandido).</p> <p>7. Transformación Digital y Educación del Futuro (tecnologías emergentes en procesos).</p> <p>8. Educación Virtual y Modalidades Híbridas (plataforma robusta, cobertura geográfica).</p> <p>10. Integración Estratégica de TICs (ecosistema digital, analítica de datos).</p> <p>11. Fortalecimiento de la Investigación e Innovación (vinculación con sector productivo, spin-offs).</p> <p>13. Enfoque Centrado en el Estudiante (trayectorias flexibles, acompañamiento integral).</p> <p>15. Universidad de la Experiencia (educación continua, reconversión laboral).</p>	Esta propuesta aporta argumentos para que la universidad redefina su modelo institucional y financiero (1, 5), cambie el rol docente y desarrolle talento académico alineado a innovación y empleabilidad (4, 11, 13, 15) y entienda la hibridez físico–virtual como estrategia, no solo como modalidad (6, 7, 8, 10). También refuerza la idea de gobernanza basada en datos y experimentación continua, coherente con los objetivos sobre disrupciones tecnológicas y gestión del cambio (17, 19).

		17. Adaptación a Futuras Disrupciones Tecnológicas (innovar bajo restricciones). 19. Gestión del Cambio (hoja de ruta editable, prototipado y escalamiento).	
TIC e IA para mejorar (Mora, M., Ochoa, C., Cango, M., y Gutiérrez, J., (2024))	<ul style="list-style-type: none"> - Integración estratégica de TIC e IA en enseñanza y evaluación. - Personalización del aprendizaje y retroalimentación en tiempo real. - Evaluación continua y automatizada (sin perder el componente formativo). - Desarrollo sistemático de capacidades digitales docentes; atención a brechas, ética y datos. 	2. Excelencia Académica y Calidad Educativa (mejoramiento continuo, evaluación integral de impacto en egresados). 4. Desarrollo del Talento Humano (perfeccionamiento pedagógico y digital del cuerpo docente). 6. Desarrollo de Infraestructura Física y Tecnológica (plataformas, conectividad). 7. Transformación Digital y Educación del Futuro (tecnologías emergentes en procesos académicos). 8. Educación Virtual y Modalidades Híbridas (plataforma virtual robusta). 9. Simulación y Laboratorios Virtuales (recursos digitales avanzados como complemento práctico). 10. Integración Estratégica de TICs (analítica de datos para decisiones, plataformas centradas en el usuario). 13. Enfoque Centrado en el Estudiante (rutas personalizadas, acompañamiento). 16. Inteligencia Artificial en Proceso Formativo (aprendizaje	<p>Este texto ofrece respaldo fuerte a los objetivos que buscan mejorar la calidad a través de evaluación formativa, personalización y uso de evidencia (2, 13, 16). Justifica programas de desarrollo docente en competencias digitales y diseño de evaluaciones apoyadas en IA (4, 7, 10), y da sentido a la inversión en plataformas, conectividad y recursos virtuales avanzados como parte del modelo educativo, no solo como soporte técnico (6, 8, 9). Además, refuerza la necesidad de prepararse para cambios tecnológicos continuos (17).</p>

		adaptativo, automatización de procesos, learning analytics). 17. Adaptación a Futuras Disrupciones Tecnológicas (cultura de innovación en docencia).	
Universidad ubicua (Pedroza, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Crítica a la planificación lineal y a la universidad centrada solo en calidad/rankings. - Visión de universidad ubicua: presente en todas partes, articulando inteligencia social y artificial. - Universidad como “cerebro social” de la sociedad del conocimiento. - Transformación radical: de transmitir contenidos a explorar lo desconocido; selección natural de instituciones. 	1. Factores de Desarrollo Institucional (redefinición profunda de ejes y modelo institucional). 6. Desarrollo de Infraestructura Física y Tecnológica (expansión más allá del campus físico, nodos distribuidos). 7. Transformación Digital y Educación del Futuro (universidad ubicua, digitalizada). 8. Educación Virtual y Modalidades Híbridas (acceso desde cualquier lugar). 10. Integración Estratégica de TICs (ecosistema que funciona como “cerebro social”). 16. Inteligencia Artificial en Proceso Formativo (inteligencia aumentada). 17. Adaptación a Futuras Disrupciones Tecnológicas (presión tecnológica extrema, selección de instituciones). 19. Gestión del Cambio (reinención vs desaparición).	<p>Aquí se empuja a la universidad a pensar más allá del campus físico y de las lógicas tradicionales de planificación, lo que se alinea con los objetivos de infraestructura tecnológica, hibridez y transformación digital profunda (6, 7, 8, 10, 16). La idea de selección natural de instituciones y de inteligencia aumentada apunta directamente a la necesidad de redefinir el modelo institucional y anticipar disrupciones (1, 17), y refuerza que la gestión del cambio no es marginal, sino condición de supervivencia (19).</p>
Gobernanza anticipatoria en la universidad (Comisión Desafíos del Futuro, Ciencia, Tecnología e Innovación)	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar el largo plazo en las decisiones académicas, financieras y organizacionales. - Identificar tendencias, riesgos y oportunidades, construir escenarios 	1. Factores de Desarrollo Institucional (identificar y priorizar ejes estratégicos de crecimiento). 5. Planificación Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera	<p>Este enfoque da fundamentación directa a que la universidad instale mecanismos formales de prospectiva, observatorios, y espacios de reflexión estratégica, en línea con los objetivos de desarrollo</p>

<p>2022-2023, Senado-Chile)</p>	<p>y orientar oferta, investigación e infraestructura.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalación de capacidades de vigilancia de tendencias, uso de datos, espacios formales de discusión de futuro y pilotaje de innovaciones. 	<p>(modelos que consideran escenarios de largo plazo).</p> <p>6–7. Infraestructura y Transformación Digital (planificación tecnológica con horizonte futuro).</p> <p>14. Impacto Regional y Pertinencia Territorial (escenarios para desarrollo regional/local).</p> <p>17. Adaptación a Futuras Disrupciones Tecnológicas (observatorio, cultura de agilidad y resiliencia).</p> <p>19. Gestión del Cambio (liderazgo, comunicación, co-creación de soluciones).</p>	<p>institucional y planificación de largo plazo (1, 5, 17). También justifica pensar la infraestructura, la transformación digital y la pertinencia territorial desde escenarios futuros, no solo desde urgencias actuales (6, 7, 14), y refuerza la gestión del cambio y el liderazgo distribuido como parte de la gobernanza (19).</p>
<p>Competencias Digitales y TICs en Universidades (Moreira-Choez, J. S., Lamus de Rodríguez, T. M., Olmedo-Cañarte, P. A., y Macías-Macías, J. D. (2024).)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias digitales docentes como prioridad estratégica. - Diagnóstico sistemático de niveles y brechas. - Formación continua, diferenciada y alineada al modelo educativo. - Integración pedagógica de TIC, ciudadanía digital, ética y creatividad; comunidades profesionales en línea. 	<p>2. Excelencia Académica y Calidad Educativa (mejoramiento de la enseñanza y evaluación).</p> <p>3. Investigación Formativa como Sello Institucional (uso de TIC para ABI y proyectos estudiantiles).</p> <p>4. Desarrollo del Talento Humano (programas de perfeccionamiento académico continuo, carrera basada en innovación docente).</p> <p>6. Desarrollo de Infraestructura Física y Tecnológica (condiciones para uso de TIC).</p> <p>7. Transformación Digital y Educación del Futuro (competencias digitales como base).</p>	<p>Este texto ofrece justificación muy clara para tratar el desarrollo de competencias digitales como política de talento humano y de calidad educativa (2, 3, 4, 7, 13). Sustenta la necesidad de invertir en infraestructuras y ecosistemas TIC que permitan un uso significativo en aula (6, 10) y pone sobre la mesa las brechas y la dimensión ética, lo que conversa con la inclusión y la equidad digital (12). Además, apunta a un cambio cultural en el profesorado, alineado con la gestión del cambio que se plantea en el objetivo 19.</p>

		<p>10. Integración Estratégica de TICs (ecosistema digital, aplicaciones centradas en usuario).</p> <p>12. Inclusión Social y Equidad Educativa (reducir brechas en acceso y uso de recursos digitales).</p> <p>13. Enfoque Centrado en el Estudiante (uso de TIC para acompañamiento y experiencias significativas).</p> <p>19. Gestión del Cambio (cambio cultural en el profesorado).</p>	
<p>Gobernanza meritocrática y docencia reinventada (Ramio, 2024)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las universidades públicas no tienen garantizada su supervivencia. - Necesidad de sistemas más diversos, autónomos y diferenciados por función. - Reforma de la gobernanza: de democracia corporativa a meritocracia con rendición de cuentas. - Docencia como núcleo de legitimidad social; profesionalización de la docencia y flexibilización de la carrera académica. 	<p>1. Factores de Desarrollo Institucional (calidad, competitividad, alianzas).</p> <p>2. Excelencia Académica y Calidad Educativa (estándares altos, evaluación de docencia).</p> <p>3. Investigación Formativa (articulación docencia–investigación).</p> <p>4. Desarrollo del Talento Humano y Carrera Académica (carrera basada en mérito, incentivos a innovación docente).</p> <p>5. Planificación Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera (modelos acordes a nuevos roles).</p> <p>11. Fortalecimiento de la Investigación e Innovación (roles diferenciados, transferencia).</p> <p>18. Ambiente Laboral (Best Place to Work) (equidad,</p>	<p>Este texto dialoga directamente con la idea de redefinir el modelo de gobernanza y la carrera académica: apunta hacia sistemas meritocráticos, con exigencia en docencia y diversidad de perfiles, lo que respalda objetivos de talento humano, calidad e investigación (2, 3, 4, 11). También refuerza la importancia de la sostenibilidad financiera y del ambiente laboral como condiciones para atraer y retener académicos de calidad (5, 18). Todo ello requiere un cambio organizacional profundo, coherente con el objetivo de gestión del cambio (19) y con la revisión de los factores de desarrollo institucional (1).</p>

		reconocimiento, orgullo institucional). 19. Gestión del Cambio (reforma de gobernanza y cultura institucional).	
Un futuro líquido bien gobernado: agenda mínima para la educación superior (Acosta, 2025)	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión continuada de la educación superior hasta 2050, con escenarios posibles muy distintos. - Necesidad de prospectiva y gobernanza anticipatoria para acercarse a futuros deseables. - Agenda mínima: mayor valor público de la ES, universalización con equidad, equilibrio presencial/virtual, incremento de financiamiento, carrera académica reestructurada, vinculación con problemas y territorios, sistemas de información robustos. 	1. Factores de Desarrollo Institucional (posición de la universidad en el sistema, visión de largo plazo). 2. Excelencia Académica y Calidad Educativa (calidad en todos los formatos). 4. Desarrollo del Talento Humano (carrera académica atractiva). 5. Planificación Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera (incremento sustantivo del financiamiento). 8. Educación Virtual y Modalidades Híbridas (equivalencia de calidad entre formatos). 11. Fortalecimiento de la Investigación e Innovación (mejor articulación con desarrollo). 12. Inclusión Social y Equidad Educativa (universalización con justicia social). 14. Impacto Regional y Pertinencia Territorial (enfoque en problemas y territorios). 17. Adaptación a Futuras Disrupciones Tecnológicas (prospectiva y anticipación).	Esta propuesta sirve como marco macro para justificar que la universidad piense su rol en un sistema que se expande y diversifica, reforzando el valor público, la equidad y la pertinencia territorial (1, 12, 14). Además, da argumentos para fortalecer la carrera académica, la investigación y la calidad en modalidades presenciales y virtuales (2, 4, 8, 11). También respalda la necesidad de mayor financiamiento y de sistemas de información robustos, ligados a gobernanza anticipatoria y gestión del cambio (5, 17, 19).

		19. Gestión del Cambio (sistemas de información, vida colegiada fuerte).	
La Universidad en la Era Digital (Castilla, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> - Reconceptualizar al estudiante como adulto/profesional en formación (no como escolar avanzado). - Asumir la revolución digital como motor de innovación y replantear modelos de enseñanza. - Desarrollar competencias digitales en estudiantes y docentes; IA como aliada. - Gobernanza flexible y anticipatoria; consideración del impacto ambiental de la digitalización; foco en equidad y accesibilidad. 	2. Excelencia Académica y Calidad Educativa (metodologías acorde a adultos universitarios). 4. Desarrollo del Talento Humano (capacitación docente en digital y en nuevas pedagogías). 6. Desarrollo de Infraestructura Física y Tecnológica (infraestructura digital y sostenible). 7. Transformación Digital y Educación del Futuro (adaptación de modelos formativos). 10. Integración Estratégica de TICs (ecosistema digital, IA). 12. Inclusión Social y Equidad Educativa (equidad y accesibilidad en entornos digitales). 13. Enfoque Centrado en el Estudiante (trayectorias más flexibles, andragógicas). 19. Gestión del Cambio (gobernanza flexible, anticipación).	Este texto respalda el giro hacia una pedagogía universitaria pensada para adultos, con metodologías activas y uso significativo de tecnologías, lo que conversa con los objetivos de excelencia académica y enfoque centrado en el estudiante (2, 13). Además, refuerza la necesidad de capacitación docente y de infraestructura digital sostenible (4, 6, 7, 10) y de abordar explícitamente la equidad y accesibilidad en la digitalización (12). La idea de gobernanza flexible y anticipatoria conecta con la gestión del cambio en la institución (19).
IA y gobernanza universitaria (Ruiz Muñoz, G; Vasco Delgado, J y Alvear Dávalos, J. (2024))	<ul style="list-style-type: none"> - IA como eje estratégico de la gestión académica y administrativa. - Necesidad de gobernanza de datos sólida, infraestructura interoperable y analítica avanzada. - Gestión del cambio, formación continua y apoyo directivo como condiciones de éxito. 	1. Factores de Desarrollo Institucional (indicadores de calidad y competitividad, alineados a datos reales). 5. Planificación Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera (uso eficiente de recursos, inversión en sistemas IA).	Esta propuesta da base para entender la IA como parte de la gobernanza y de la planificación institucional, no solo como apoyo puntual, lo que se alinea con los objetivos sobre desarrollo institucional, presupuesto e infraestructura tecnológica (1, 5, 6, 7, 10). Además, muestra cómo la IA puede mejorar el ambiente laboral y los procesos

	<p>- Marcos éticos y de responsabilidad para el uso de IA; mejora de transparencia y toma de decisiones.</p>	<p>6. Desarrollo de Infraestructura Física y Tecnológica (infraestructura tecnológica de vanguardia).</p> <p>7. Transformación Digital y Educación del Futuro (adopción acelerada de tecnologías emergentes en procesos).</p> <p>10. Integración Estratégica de TICs (ecosistema digital integral, analítica de datos, apps centradas en el usuario).</p> <p>16. Inteligencia Artificial en Proceso Formativo (IA como pilar estratégico que también toca el proceso formativo).</p> <p>18. Ambiente Laboral (Best Place to Work) (formación, bienestar y simplificación del trabajo gracias a IA).</p> <p>19. Gestión del Cambio (capacitación, comunicación, participación y consolidación de cambios).</p>	<p>cotidianos si se acompaña con formación y gestión del cambio (18, 19), y abre la puerta a conectarla con el proceso formativo cuando la institución la integra como pilar estratégico (16).</p>
--	--	---	--

Referencias

- **Acosta Silva, A.** (2025). *Un futuro líquido: La educación superior en América Latina hacia el 2050*. Revista de la Educación Superior, 54(214), 1–18. <https://doi.org/10.36857/resu.2025.214.3266>
- **Castilla Barraza, J. G.** (2024). La universidad en la era digital: Desafíos y oportunidades en la sociedad digitalizada. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 32(24), 7–11.
- **Comisión Desafíos del Futuro, Ciencia, Tecnología e Innovación.** (2024). *Gobernanza anticipatoria: Una institucionalidad de prospectiva para Chile*. Santiago de Chile: Ediciones Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- **Mora Mera, M. M., Ochoa González, C. R., Cango Zhinín, M. Á., & Gutiérrez Bastidas, J. O.** (2024). Innovación educativa en la universidad: Uso de TIC e inteligencia artificial para mejorar la enseñanza y evaluación. *Reincisol*, 3(6), 6409–6427. [https://doi.org/10.59282/reincisol.v3\(6\)6409-6427](https://doi.org/10.59282/reincisol.v3(6)6409-6427)
- **Moreira-Choez, J. S., Lamus de Rodríguez, T. M., Olmedo-Cañarte, P. A., & Macías-Macías, J. D.** (2024). Valorando el futuro de la educación: Competencias digitales y tecnologías de información y comunicación en universidades. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), 271–288. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.18>
- **Pardo Kuklinski, H.** (2023). *Los futuros inevitables de la universidad: Hacia una universidad híbrida, personal y expandida*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado de <https://futurosde launiversidad.net>
- **Pedroza Flores, R.** (2021). Estudios del futuro para comprender la posibilidad de la universidad ubicua. *Interdisciplina*, 9(25), 209–231. <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2021.25.79974>
- **Ramió, C.** (2024). Los retos que afrontan las universidades: Modelos de gobernanza y reinención de la función docente. *Papeles de Economía Española*, 180, 202–216.
- **Ruiz Muñoz, G., Vasco Delgado, J., & Alvear Dávalos, J.** (2024). Inteligencia artificial y gobernanza en la gestión académica y administrativa de la educación superior. *Revista Social Fronteriza*, 4(6), e508. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(6\)508](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(6)508)
- **Valenzuela Migoya, F., & Cuéllar Medina, A.** (2022). *#Repensar la universidad: Construir una visión de futuros para las universidades* [Informe de prospectiva educativa]. Global Edtech Impact Alliance.