



Diseños de futuro en la educación superior privada

Hugo Pardo Kuklinski
Rodolfo De Vincenzi



Sobre los autores

La historia de colaboración común se inicia en marzo de 2024, cuando Rodolfo asume la presidencia de la **Red de Asociaciones Latinoamericanas y Caribeñas de Universidades Privadas (REALCUP)**, conformada por 15 asociaciones de universidades privadas de 13 países de América Latina y el Caribe. En esa oportunidad, Rodolfo convoca a Hugo para dirigir el *branding*, la narrativa y la comunicación digital de REALCUP. Ambos han estado vinculados a universidades desde hace más de 30 años. Una inquietud común es la búsqueda de la mejora continua desde la convicción de que las universidades privadas de América Latina pueden ser —desde sus diseños de futuro— más exitosas de lo que indica su presente y contribuir aún más al necesario desarrollo de nuestras sociedades.

Rodolfo es rector de la **Universidad Abierta Interamericana (UAI)**, presidente de la Red VanEduc, uno de los referentes argentinos en educación básica y superior. Además, fue presidente del Consejo de Rectores de Universidades Privadas de Argentina durante seis años¹.

En tanto, **Hugo** ha desarrollado su carrera académica a medio camino entre Europa y América Latina, habiéndose formado y trabajado en universidades de ambos continentes, especialmente en *Catalunya*, donde ha trabajado como profesor titular e investigador para la Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya, y luego en el Tecnocampus. Es Doctor en Comunicación por la Universitat Autònoma de Barcelona y fue Visiting Professor del Human-Computer Interaction Group en Stanford University. Desde 2013 ha creado y dirige **Outliers School**, diseñando productos de comunicación digital para universidades. Asimismo, ofrece experiencias de ideación ágil bajo demanda de las instituciones y también como parte de posgrados. Este ensayo es su sexto libro².



- 1 La Universidad Abierta Interamericana (UAI) fue creada con el propósito de ampliar el acceso a una educación superior de calidad, inclusiva y con fuerte compromiso social. Actualmente cuenta con más de 35.000 estudiantes, seis doctorados, noventa ofertas de grado y posgrado acreditadas y presencia multisede con modalidades presenciales, híbridas y virtuales. Desarrolló un modelo educativo centrado en competencias, innovación pedagógica y formación humanística. Se destaca por su Hospital Universitario 4.0, seis centros de altos estudios, el Centro de Virología Humana y Animal (CEVHAN), de doble pertenencia con el CONICET y más de doscientos proyectos de investigación activa.
- 2 Su producción bibliográfica sobre universidades es "Los futuros inevitables de la universidad. Ideas para gestores hacia la consolidación híbrida" (2023), y "Expandir la universidad más allá de la enseñanza remota de emergencia Ideas hacia un modelo híbrido post-pandemia" (2020). También es autor de un tríptico de libros sobre cultura digital: "Opportunity Valley. Lecciones <aún> no aprendidas de 30 años de cultura digital" (2014), "Geekonomía. Un radar para producir en el postdigitalismo" (2010) y "Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food" (2007), este último junto a Cristóbal Cobo.

Los lectores aspiracionales

Este ensayo es el inicio de la *Colección Protopías sobre la Universidad*, dirigida por la Red de Asociaciones Latinoamericanas y Caribeñas de Universidades Privadas (REALCUP). La colección pretende atender en exclusiva al nicho de las universidades privadas de América Latina, así como profundizar en el análisis de ese territorio, para ganar en foco, especificidad y pertenencia.

La Universidad Espíritu Santo (Ecuador) y la Universidad Continental (Perú), junto a REALCUP han permitido que este contenido sea de acceso libre y gratuito. Los lectores aspiracionales son las autoridades y equipos de gestión de las miles de universidades privadas de América Latina. REALCUP nuclea a 1.314 de ellas. Estos potenciales lectores incluyen miembros del claustro, catedráticos, gerentes y líderes de equipos que actúan con visión empresarial en sus múltiples roles.

Sobre el libro

Coordinación general de la Colección Protopías sobre la Universidad:

Hugo Pardo Kuklinski.

Dirección de producción: Outliers School.

Se debe citar: Pardo Kuklinski, H., & De Vincenzi, R. (2025). U+: Diseños de futuro en la educación superior privada. REALCUP; Universidad Espíritu Santo; Universidad Continental.

ISBN 978-9978-25-284-0. eBook de acceso gratuito. Versión 1.0., octubre 2025.

Se accede a esta edición electrónica desde: realcup.org/futuros

Este documento cuenta con la siguiente licencia Creative Commons:

Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. CC BY-NC-SA 4.0.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Agradecimientos

Se agradece al Dr. Mario Lattuada, a la Dra. Yoani Rodríguez Villegas, y al Dr. Marcelo Rabossi, tres lectores de lujo que con su dedicada retroalimentación han contribuido a mejorar el texto final.

También se agradece a Eliana Molina Morales, Vicerrectora Académica de la Universidad Espíritu Santo (UEES), y a Fernando Barrios Ipenza, Fundador y presidente del directorio de Continental International Education, por haber permitido la coedición del libro.

U+ como concepto

Cuando Hugo realizaba su posdoctorado en el Human-Computer Interaction Group de Stanford University se hizo amigo de un vecino programador del Computer Science Departament. Ambos solían ir en bicicleta cada día entre Redwood City y Palo Alto. El amigo utilizaba acrónimos y estructuras codificadas para referirse a las acciones recurrentes en su vida. Era su forma geek de ahorrar tiempo al expresarlas. Cada noche le preguntaba si al día siguiente irían juntos al campus. Para hacerlo le enviaba un mensaje que decía: *B2C@8*. Esto significaba: "Let's go to campus by bike tomorrow at 8am?"

B era *Bike*
2C era *to Campus*
@8 era *at 8am*

Denominar estructuras complejas de forma simplificada es parte de la cultura de interacción de muchos desarrolladores. En plataformas como GitHub es común encontrar estos acrónimos. En las ciencias de la computación, la brevedad y precisión son esenciales. El uso de acrónimos permite acelerar la comunicación y el poder de síntesis. Menos siempre es más.

U+ constituye un acrónimo y patrón codificado de los modelos de diseño de futuro de la universidad privada. Es una síntesis de otros ya existentes como PEI, SIAC, PENSUM, SIGED, LX, LMS, Edtech, MOOC y similares. U+ pretende ser decodificado desde la personalidad única de cada universidad en esta enorme red que representa REALCUP, con más de 1.300 universidades privadas en América Latina y el Caribe.

Índice

Presentación. *Non progredi, regredi* est. No avanzar es retroceder.
Por Isidro Fierro

Capítulo 1. **Desde la pospandemia académica hacia la era de los cambios cuánticos.**
Por Hugo Pardo Kuklinski y Rodolfo De Vincenzi

Capítulo 2. **El diseño de la gestión según la visión de los rectores de universidades privadas.**
Por Hugo Pardo Kuklinski y Rodolfo De Vincenzi

Capítulo 3. **El diseño de sistemas internos de aseguramiento de la calidad sin talla única.**
Por Rodolfo De Vincenzi y Ariana De Vincenzi

Capítulo 4. **El diseño de las experiencias de los estudiantes. La mayor prioridad.**
Por Hugo Pardo Kuklinski

Capítulo 5. **El diseño de la gestión del talento interno.**
Por Hugo Pardo Kuklinski y Rodolfo De Vincenzi

Capítulo 6. **El rol de la innovación para el acceso y la calidad. El caso peruano.**
Por Fernando Barrios Ipenza, Emma Barrios Ipenza, Carlos Mezarina Aguirre, Miguel Córdova Solis, Ian Sznak Bedregal y Nataly Delgado Aguilar

Epílogo. Escenarios de la U+ hacia un manifiesto de diseño de futuro.
Por Hugo Pardo Kuklinski y Rodolfo De Vincenzi

"Non progredi, regredi est. No avanzar es retroceder"

6

Las instituciones de educación superior privadas se han convertido en actores fundamentales del desarrollo académico, científico y social de nuestra región. En un mundo altamente volátil e incierto, estas universidades han sabido afrontar con dinamismo, eficacia e innovación las demandas de profesionales que requiere un mundo globalizado.

La acertada gestión en la administración de una universidad privada debe articular a varios actores y actividades íntimamente enlazadas para poder lograr los objetivos planteados. El liderazgo ejercido desde el cuerpo directivo, mediante una comunicación efectiva y ágil, es uno de los factores que hacen la diferencia. La UEES —creada en 1994 y ubicada en Samborondón, Ecuador— ha sido un referente en Ecuador en lo académico, investigativo y social.

La cultura de la legalidad se ha convertido en uno de nuestros frentes principales. Como institución hemos liderado el ejercicio de las buenas prácticas sobre los aspectos éticos que deben primar en nuestros países. Estas se entienden como un conjunto de valores y actitudes que llevan a las personas a respetar las leyes, cumplirlas y reconocerlas como una herramienta para vivir en una sociedad más justa, segura y ordenada. El respeto a las normas y sobre todo a la institucionalidad ha sido uno de los aspectos que nos ha permitido sobresalir. La meta es que todos los colaboradores estén sintonizados con dicha cultura. Desde nuestra creación nos rigen y guían valores fundacionales que señalan nuestro derrotero: libertad, democracia, ética, familia, derecho a la vida, responsabilidad social y rigor académico.

Al ser una universidad autofinanciada, la UEES ha sido rigurosa en la eficacia de su operatividad diaria. La correcta gestión administrativa y financiera permite sortear aspectos burocráticos propios de entes del gobierno. En las posteriores entrevistas a rectores de universidades privadas latinoamericanas que presenta este libro, se mencionan aspectos de transformación profunda, entre ellas una representación de lo que consideran como diseños de futuro en la educación superior privada. Por parte de la UEES, podríamos mencionar la visión y vanguardismo hacia el uso de la robótica, la inteligencia artificial — como aliado y no como amenaza— y el aprendizaje basado en retos globales. En el objetivo de formar líderes globales, las competencias lingüísticas e interculturales son puntales de la formación. Como ejemplo, los estudiantes compiten con sus pares de otros países para resolver dilemas financieros y administrativos de multinacionales.

En otra de las cuestiones abordadas en las entrevistas a rectores, surgen las experiencias cotidianas de gobernanza, y las buenas prácticas de gestión derivadas de ellas. En este sentido, desde la UEES se considera que la comunicación fluida, la transparencia y la política de puertas abiertas son tres prácticas esenciales en las experiencias de gobernanza. Siguiendo con la línea argumental anterior, quisiera mencionar tres pilares que han hecho que la UEES ocupe un lugar relevante en los rankings internacionales. Se trata de la creación de la UEESCLINIC¹, los proyectos de investigación con propósito y finalmente nuestro agresivo plan de internacionalización.

En primer lugar, abordaremos la UEESCLINIC, donde se evidencia cómo la UEES fue un claro ejemplo de motor de progreso en nuestra sociedad. En plena pandemia, la UEESCLINIC tomó la decisión de hacer frente a la crisis sanitaria y se convirtió en un referente en la atención médica de alta calidad. Comenzamos transformando nuestra sala de simulación de terapia intensiva, que contaba con cuatro camas y equipos reales, en una unidad de atención a pacientes críticos. Contratamos médicos y personal capacitado para brindar atención de excelencia. Durante la pandemia, nuestra unidad creció de manera exponencial. Ampliamos nuestra capacidad a 14 camas de UCI y atendimos a más de 570 pacientes. A pesar de la complejidad de la situación, logramos mantener una tasa de mortalidad muy baja, con solo 10 fallecimientos durante todo el período.

Hoy en día, la UEESCLINIC cuenta con una infraestructura moderna y equipada con tecnología de última generación. Somos un centro de salud de nivel 3, lo que nos permite realizar operaciones cardíacas de alta complejidad y atender a pacientes con necesidades médicas avanzadas. Hemos logrado más de 300 nacimientos vivos, incluidos partos gemelares de alta complejidad a las 23 semanas. La UEESCLINIC es un ejemplo de cómo la determinación y la innovación pueden llevar a un crecimiento y desarrollo significativos en la

1 <https://ueesclinic.med.ec/>

atención médica. Estamos orgullosos de lo que hemos logrado y seguimos trabajando para mejorar la salud y el bienestar de nuestra comunidad.

En segundo lugar abordaremos cómo el Centro de Investigación de la UEES² se ha consolidado como referente tanto a nivel nacional como internacional. La investigación se desarrolla en concordancia con las prioridades nacionales e internacionales. La misma se orienta a la sostenibilidad estratégica y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas. Las líneas de investigación se diseñan en respuesta a las necesidades de los sectores productivos y sociales, generando un espacio propicio para establecer alianzas estratégicas que aseguren la pertinencia y aplicabilidad del conocimiento.

Los fondos internos son asignados por la propia universidad, por convocatorias de organismos internacionales acreditados y convenios con empresas privadas que demandan soluciones innovadoras a problemas concretos. Este esquema refuerza la autonomía académica y financiera de la UEES, al tiempo que consolida un modelo sostenible de investigación. La producción científica de la institución se impulsa a través de publicaciones en revistas indexadas de alcance internacional, del fortalecimiento del repositorio institucional de acceso abierto y del trabajo editorial propio mediante la Editorial Académica UEES, que publica libros especializados y gestiona dos revistas científicas internas (Podium e Investigatio). Estas iniciativas garantizan la calidad editorial, la visibilidad internacional y la difusión abierta del conocimiento generado. Cabe destacar nuestra presencia en la investigación sobre el COVID-19, la cual nos hizo merecedores de reconocimientos de la comunidad científica del mundo. Al mismo tiempo, somos pioneros en la investigación sobre las reservas de manglares en la costa del país.

Asimismo, la UEES promueve la investigación a través de un sistema de incentivos dirigido a docentes e investigadores, en el que prima la calidad de los resultados científicos por encima de la mera cantidad. Al mismo tiempo, la excelencia investigadora se convierte en un motor que atrae estudiantes, fomenta alianzas estratégicas y refuerza la sostenibilidad financiera de la universidad.

Finalmente, abordaremos el logro institucional de la UEES en el ámbito de la internacionalización. El manejo responsable de la eficiencia y sostenibilidad interna se ha convertido en una credencial de legitimidad frente a redes, agencias y universidades con las que establecemos vínculos de cooperación. La solidez de nuestros mecanismos de autorregulación académica y administrativa es percibida como garantía de calidad, lo que facilita el reconocimiento mutuo, el intercambio académico y la participación en proyectos de alcance global.

 2 <https://uees.edu.ec/investigacion/>

En la UEES, el enfoque principal está en la formación integral del estudiante y en el fortalecimiento de todas las dimensiones de la vida académica. Los resultados alcanzados en diferentes indicadores han generado un posicionamiento ascendente y visible en los rankings internacionales, sin que estos constituyan un fin en sí mismos, sino la consecuencia natural de un trabajo sostenido y serio a lo largo de los años. Todo este frente internacional, nos ha permitido poder exportar educación a través de nuestro programa UEES Online, donde actualmente contamos con estudiantes de varios países en distintos programas de grado y posgrado.

El presente libro nace con el propósito de resaltar la relevancia de las universidades privadas como motores de progreso en nuestras sociedades, al mismo tiempo que invita a reflexionar sobre las claves de su éxito en el ámbito académico y administrativo. Los resultados alcanzados por la UEES se resumen en nuestra convicción de que: *non progredi, regredi est*. Más allá de impartir conocimiento, las universidades privadas han demostrado que una gestión estratégica, eficiente y centrada en el estudiante puede generar espacios de excelencia y de impacto social sostenido.

Agradecemos a REALCUP por la oportunidad —junto a la Universidad Continental— de editar este trabajo. Se inicia una colección sobre gestión de universidades privadas que deseamos se convierta en un referente de lectura regional. Disfruten su lectura.





Desde la pospandemia académica hacia la era de los cambios cuánticos

Hugo Pardo Kuklinski y Rodolfo De Vincenzi

“Primero conoces una idea. Luego la entiendes. Luego puedes explicarla. Luego puedes sentirla. Finalmente, te conviertes en eso.”

Naval Ravikant

Ya han pasado cuatro años desde que las universidades salieron de la enseñanza remota de emergencia que se impuso con la pandemia global. Instituciones y personas nos hemos visto vulnerables y aprendices. El principal aprendizaje es que la innovación debe suceder por convicción antes de que deba hacerse por imposición u obligación de supervivencia. El problema es que cuando una organización debe innovar presionada por condiciones de mercado, lo hace con una preparación insuficiente para esa adaptación y termina improvisando de forma voluntarista. Para otras instituciones que ya tenían experiencias robustas de virtualidad en el diseño del aprendizaje, la pandemia ha sido la oportunidad de acelerar la transición hacia un modelo híbrido expandido. En 2020 ya nos preguntábamos¹ si la virtualidad impuesta podría ser el argumento principal para que las universidades desarticulen el modelo compartimentado de asignaturas y ofrezcan múltiples itinerarios de aprendizaje, flexibles y autogestionados por el estudiante, incentivados con microcredenciales.

El cambio disruptivo del confinamiento también afectó a la gobernanza y a la gestión institucional. Este ensayo está dirigido a rectores, vicerrectores, decanos y gestores con la sugerencia de transformar el sentido de urgencia en virtud para consolidar la innovación continua, aunque no haya una obligación

¹ Pardo Kuklinski, H., & Cobo, C. (2020). *Expandir la universidad más allá de la enseñanza remota de emergencia: Ideas hacia un modelo híbrido pospandemia*. Outliers School.

externa que lo imponga. Liderar una universidad —o una unidad académica dentro de ella— en tiempos posdigitales no es simplemente ocupar un cargo de continuidad. Es habitar un espacio en tensión permanente entre lo que fue, lo que es y lo que está por venir. Quien asume esa tarea debe lidiar con múltiples fuerzas en simultáneo: agilidad, pertinencia, innovación, dinamismo, adaptabilidad, confianza, personalización, interoperabilidad, resiliencia, capacidad ejecutiva y conectividad. Todo eso sin renunciar al rigor académico, que sigue siendo el compromiso con la sociedad. ¿Cómo lograr que estas cualidades no queden solo en los discursos? ¿Cómo integrarlas a la cultura institucional, priorizarlas según cada momento y traducirlas en decisiones concretas y sostenibles en su escalabilidad?

Abramos un poco el lente. En ningún otro tipo de organización, la cúspide y la base de la pirámide jerárquica —el rector y el cuerpo docente e investigador— pueden ser considerados pares. A veces, incluso, quien lidera la institución tiene menos credenciales académicas que aquellos a quienes gestiona. Esta realidad, lejos de ser una debilidad, puede ser una oportunidad si se entiende desde una lógica de respeto y aprendizaje mutuo. Pero también existen tensiones inevitables. La velocidad de los cambios sociotecnológicos y del mercado exige respuestas ágiles, mientras que la lógica universitaria todavía arrastra inercias burocráticas, rituales centenarios y tiempos extensos para deliberar y decidir. Y reuniones, muchas reuniones. La mayoría de ellas podrían evitarse con un intercambio asíncrono más breve y eficiente².

Se convive con demandas que ya no pueden esperar: estudiantes hiperconectados, *startups* tecnológicas, empresas que no existían hace una década y hoy lideran mercados, y la incertidumbre de profesiones y trabajos que no sabremos si existirán en pocos años. ¿Qué tipo de liderazgo se necesita para no perderse en medio de tanta complejidad? No tenemos una fórmula, pero sí algunas convicciones. La primera: los equilibrios no suelen habitar en las personas, pero pueden construirse en los equipos. Y para que eso sea posible, el rumbo debe estar claro. Como bien decía Séneca: “Ningún viento es favorable para quien no sabe a qué puerto se dirige.”

Tener propósitos definidos es solo el primer paso. Luego viene la hoja de ruta, esa que llamamos plan estratégico, pero que en esencia debería ser una brújula colectiva. Para que tenga sentido, ese plan debe gestionarse con evidencias, datos, y un sistema de aseguramiento de la calidad robusto que oriente pero no ahogue. Además, se deben crear ecosistemas que acompañen ese rumbo: gobernanza, infraestructura, tecnología, comunicación. Todo debe articularse en función de lo que queremos ser como institución. En las próximas décadas habrá mayores exigencias sociales al respecto de la misión de la educación superior. En una universidad masificada, el éxito en el egreso de sus estudiantes será una demanda más exigente que la de las condiciones

2 Laker, B., Pereira, V., Malik, A., & Soga, L. (2022, March 9). *Dear manager, you're holding too many meetings*. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2022/03/dear-manager-youre-holding-too-many-meetings>

de ingreso. No existe política de inclusión si existe alta deserción. Por ejemplo, datos oficiales de Argentina indican que solo el 18,7 % de los estudiantes de universidades públicas argentinas se reciben en tiempo y forma, comparado con el 40,8 % en las instituciones privadas³. El verdadero éxito de un joven universitario no es ingresar, sino finalizar los estudios e integrarse al mercado laboral de modo pertinente para que pueda desarrollarse como persona y profesional. En las próximas décadas se deberán tomar medidas en torno al ya mencionado valor intrínseco decreciente del título académico, que deriva en una pérdida de prestigio y oportunidades en el mercado de trabajo. No tiene el mismo valor social y competitivo poseer una licenciatura o un posgrado hoy que a finales del siglo XX. Gran parte de la innovación pendiente radica en diseñar modelos alternativos que unifiquen las competencias para la vida y la ciudadanía con las competencias para una integración laboral exitosa.

Estamos en una fase de cambio de paradigma en la educación superior. Como señala Kuhn (1962)⁴, las anomalías —como el desacople entre los saberes tradicionales y las necesidades emergentes de la sociedad— generan crisis que desafían al paradigma vigente. La expansión de la matrícula y el impacto de la revolución tecnológica tensionan las bases sobre las que se estructuró la universidad moderna. No se trata simplemente de mejorar procesos existentes, sino de revisar los supuestos que los sostienen. Las universidades, públicas y privadas, están llamadas a dejar de lado la lógica de culpabilización del entorno para asumir un rol propositivo en la configuración de un nuevo contrato educativo.

Veamos ciertos aspectos políticos para luego no tener que abordarlos al interior del texto. Durante décadas las universidades privadas de América Latina han sido menospreciadas desde el poder político y desde el Estado. Lo han sido principalmente en términos de la percepción como un servicio de menor calidad al que ofrecen las instituciones públicas. Suele haber cierta deshonestidad intelectual en ese análisis “dividiendo las instituciones en públicas y privadas, como si se tratase de dos bloques monolíticos y homogéneos. Esta lectura binaria no solo es injusta, sino peligrosa, pues invisibiliza la diversidad de modelos, misiones y compromisos que coexisten” (Fernández, 2025)⁵. Persiste el argumento de que “se centran en ganar dinero”, a pesar de que la enorme mayoría de ellas son instituciones sin fines

3 Ministerio de Capital Humano, Secretaría de Educación. (2024). Síntesis de información estadísticas universitarias 2023/2024. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_anuario_2023-2024.pdf

4 Kuhn, T. S. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. University of Chicago Press.

5 Fernández, A. M. (2025, julio 16). Universidad privada: más allá de simplificaciones y chiringuitos [Entrada en LinkedIn]. LinkedIn.

de lucro⁶ diseñadas para el cumplimiento de su misión social y formativa. Esa percepción profundamente política es objetivamente errónea. Tanto los recientes rankings de calidad, como la propia evaluación de los estudiantes, las tasas de egreso⁷ y éxito de integración al mercado laboral, y sobre todo la valoración positiva de la sociedad, hacen que las universidades privadas tengan el mismo o mejor grado de relevancia social que sus pares de gestión estatal. Los datos positivos se refuerzan también con la matrícula⁸. Las universidades públicas y privadas operan en contextos profundamente distintos. Mientras que las primeras deben equilibrar múltiples intereses —a menudo atravesados por dinámicas político-partidarias—, las privadas se estructuran en torno a una misión única, lo que favorece una gestión más alineada con criterios de eficiencia, sostenibilidad y orientación estratégica. Esta diferencia no es menor: condiciona los modos de toma de decisiones, la agilidad institucional y la capacidad de respuesta ante los desafíos contemporáneos.

Un mensaje que se escucha desde el sector privado es que mientras las instituciones públicas reclaman mayores fondos al Estado, las universidades

6 Sobre el caso español, Fernández (2025) señala: "Cuatro de las diez mejores universidades de España según el ranking CYD de 2025 son privadas y —¡oh, casualidad!— ninguna de ellas tiene ánimo de lucro: Universidad de Navarra (2/10), Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE (8/10), Universitat Ramon Llull (9/10) y Universidad de Deusto (10/10). Su presencia en la élite académica no es fruto del azar, de modas ni de campañas disruptivas de marketing, sino de una trayectoria consolidada y acreditada durante décadas, basada en estándares de calidad, compromiso ético, responsabilidad y capacidad de adaptación a los nuevos tiempos. Estas universidades han sabido combinar tradición y modernidad, cuidando los intereses del estudiante, promoviendo la investigación y manteniendo una vinculación constructiva con su entorno y públicos de interés. Siendo otro modelo, y aun a sabiendas de lo inoportuno de determinadas comparaciones, merece la pena apuntar cómo, en este debate, en países como Estados Unidos nadie duda de que Harvard University, Stanford University, Columbia University, Princeton University, Yale University o University of Notre Dame —todas privadas y sin ánimo de lucro— forman parte esencial del tejido educativo nacional y son referentes mundiales de excelencia."

Fernández, A. M. (2025, julio 16). Universidad privada: más allá de simplificaciones y chiringuitos [Entrada en LinkedIn]. LinkedIn.

7 "En términos absolutos, Iberoamérica presentó 4,9 millones de egresados en 2022, mostrando nuevamente una tendencia de crecimiento del 36 % en relación con 2013. El 57 % de quienes egresaron lo hizo en el sector privado." Red INDICES, 2024
Para citar un ejemplo nacional, en el caso de Perú "de acuerdo al Registro Nacional de Grados y Títulos de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU, 2012-2023), el crecimiento de egresados de las universidades privadas tiene una tasa anual compuesta de 10.10 %, mientras que los egresados de las universidades públicas tienen una tasa 2.57 %."

Barrios Ipenza, F., Delgado Aguilar, N., & Sznak Bedregal, I. (2025). *Espacio para crecer: Retos y propuestas para innovar en la educación universitaria*. Fondo Editorial de la Universidad Continental.

8 "El aumento de la matrícula está parcialmente determinado por un incremento de las instituciones proveedoras de educación terciaria, que tiene un importante componente privado. El predominio de universidades privadas sobre las públicas ha mantenido la tendencia de una relación cercana de 2:1."

Brunner, J. J., Alarcón, M., & Adasme, B. (Eds.). (2024). *Educación superior en Iberoamérica: Informe 2024*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) & Secretaría General Iberoamericana.

privadas solicitan desregulación. Como puede enseñar el caso argentino⁹, el espíritu regulatorio suele ser más exigente con el sector privado. Superados los principios de calidad demandados por ley, se entiende que el mercado (los usuarios y beneficiarios pasados, presentes y futuros del sistema) es el mejor regulador de la viabilidad y el éxito de una institución superior. Por otra parte, es el valor ético del sector privado como colectivo quien más debería velar por evitar el desarrollo de instituciones privadas que no garanticen estándares mínimos de calidad y solo privilegien los intereses económicos de sus accionistas o “maximizar retornos financieros en el corto plazo” (Fernández, 2025). Está en juego el prestigio colectivo del sector privado.

La naturaleza jurídica de las instituciones públicas o privadas no debe ser el eje del debate sobre la educación en tanto bien público. En nuestra región, las garantías constitucionales de enseñar y aprender aseguran el derecho a la educación, promoviendo la accesibilidad y la calidad como principios rectores. Esta noción de bien público exige pluralidad de actores y el compromiso sostenido de todos los sectores. Las universidades somos corresponsables del éxito o fracaso de nuestras sociedades. Un diseño superador que beneficia a la sociedad es la colaboración sinérgica entre los sectores público y privado. Esta interacción se presenta como condición necesaria para mejorar la calidad y pertinencia de la educación superior regional. Un enfoque emprendedor, con fuentes de financiamiento diversificadas, puede dotar a ambos tipos de universidades de los recursos y de la autonomía necesarios para innovar, asumir riesgos y sostener su crecimiento. El sector privado, en particular, puede aportar con mayor agilidad y capacidad de adaptación frente a los desafíos emergentes. La clave está en enfocar el debate en la calidad, la pertinencia y la rendición de cuentas ante la sociedad, más allá del tipo jurídico.

Conviene revisar las formas tradicionales de intervención estatal: regulación, provisión y fomento. Es deseable que la regulación evolucione desde un modelo prescriptivo de procesos e insumos (intervención ex ante) hacia uno centrado en la rendición de cuentas por resultados (intervención ex post). Al mismo tiempo, aunque es plausible promover mayor inversión pública en educación superior, está claro que no será suficiente para responder al crecimiento de la demanda. La matrícula universitaria en América Latina y el Caribe ha crecido exponencialmente en los últimos 30 años, multiplicándose

9 “la creación de universidades nacionales no suele ser fruto de estudios de planificación de necesidades de formación de científicos y profesionales a lo largo y ancho del país, como tampoco de necesidades específicas del sistema nacional de innovación científica y tecnológica. En términos generales, las creaciones de instituciones universitarias estatales no han contemplado el uso racional y equitativo de los recursos humanos, físicos y financieros existentes. En el caso de las universidades privadas, en cambio, la acción de la CONEAU ha implicado una instancia de evaluación previa de los proyectos institucionales, con capacidad real para incidir sobre la creación de nuevas instituciones privadas. Entre los años 1996 y 2022, sobre un total de 138 proyectos de creación de instituciones universitarias privadas presentados, la CONEAU ha otorgado dictamen favorable solo al 20 % de éstos. En el último periodo, comprendido entre 2008 y 2022, con 46 proyectos, la proporción de los aprobados ascendió a 33 %.”

Marquina, Mónica; en Brunner, J. J., Alarcón, M., & Adasme, B. (Eds.). (2024). *Educación superior en Iberoamérica: Informe 2024*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) & Secretaría General Iberoamericana.

por siete, de 5 a 35 millones de estudiantes (Red INDICES – OEI, 2024)¹⁰. La capacidad del Estado para incrementar el gasto está condicionada por el crecimiento del PBI, y ningún país de la región ha multiplicado su producto por siete en tres décadas. Por eso, el rol de la iniciativa privada será aún más relevante para atender la expansión de la demanda, tal como ha ocurrido en las últimas décadas.

En la creación de espacios de libertad de expresión y ciudadanía tolerante también se manifiesta el valor de una combinación equilibrada público-privada y de una oferta diversa de universidades privadas. Alfonso Sánchez-Tabernero, ex-rector de la Universidad de Navarra (España), señala¹¹: “Sin respeto a la libertad, no existe una verdadera universidad. Las aulas, bibliotecas y laboratorios no son espacios para el adoctrinamiento, para un tipo de enseñanza que reclama respuestas obedientes y acríticas por parte de los estudiantes. Los centros de educación superior existen entre otras razones para que cada persona descubra la verdad de su propia vida.” En el mismo sentido, Steven Pinker (2025) opina¹²:

Una universidad no tiene por qué ser una democracia representativa, pero una insuficiente diversidad política puede comprometer su misión educativa. [...] La libertad intelectual no es un privilegio de los profesores, sino la única forma en que los falibles humanos adquieren el conocimiento. Los desacuerdos deben negociarse con análisis y argumentos, no con victimizaciones o reproches de intolerancia.

A continuación se hace un breve recorrido por el libro. En el capítulo 2, “*El diseño de la gestión según la visión de los rectores de universidades privadas*”, Hugo y Rodolfo entrevistaron a diez rectores que han iniciado procesos de transformación profunda en sus instituciones. Quisieron saber cómo responder a las permanentes olas de innovación y destrucción creativa. Si se hace una mirada introspectiva desde dentro del sector privado, se ve que no alcanza con llevar la gestión a velocidad de crucero. La innovación digital transversal a todos los mercados e industrias obliga a transformar estructuras y procesos, pero también sentidos. Se sugiere pensar desde la frontera actual de la innovación —escenarios que aún no han sucedido pero sucederán de

10 Red INDICES – OEI. (2024). *Panorama de la educación superior en Iberoamérica a través de los indicadores de la Red INDICES* (Papeles del Observatorio, n.º 28). Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://oei.int/wp-content/uploads/2025/03/papeles-28.pdf>

11 Ramírez, D. (2024, enero 19). *Sánchez-Tabernero: «...»* [Entrevista]. El Español. https://www.elespanol.com/espana/politica/20240119/democracia-no-sirve-dirigir-instituciones-privadas-ex-rector-universidad-navarra/824417555_0.html

12 "Pinker, S. (2025, mayo 24). *Soy profesor de Harvard desde hace 22 años y siempre critiqué sus problemas, pero esto se fue de quicio* [Artículo traducido de The New York Times]. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/estados-unidos/soy-profesor-de-harvard-desde-hace-22-anos-y-siempre-critique-sus-problemas-pero-esto-se-fue-de-nid24052025/>

modo inevitable¹³— hacia el statu quo —lo que ya no se discute que debe ser hecho—. Ya no alcanza con enseñar contenidos como se ha hecho desde la era industrial; es necesario anticiparse a las demandas sociales y del mercado laboral. Se requiere diseñar ofertas educativas que integren competencias para la vida, la ciudadanía y una inserción laboral exitosa.

Se han destacado seis aspectos que responden a los desafíos de este ensayo: 1. El Plan Estratégico Institucional (PEI) como guión principal de la gobernanza. Alinear expectativas dentro del equipo de gestión a través de la comunicación; 2. Gestores empresarios: aprendices permanentes con apoyo de expertos internos y externos; 3. Del modelo burocrático al modelo emprendedor: jerarquía más red orgánica; 4. Sostenibilidad y responsabilidad financiera. Gestión de recursos compartida con los decisores académicos de las facultades; 5. Fomentar una cultura de la medición. Gestión basada en experiencia, intuición y datos; 6. Colaboración interinstitucional por encima de la competencia.

En esta visión de los rectores, la transformación cultural de las instituciones universitarias privadas aparece como condición habilitante de cualquier cambio estructural. Existe coincidencia en que la innovación no avanza sin una revisión profunda de valores, hábitos y prácticas institucionales. En este marco, la adopción de estructuras duales —que combinen jerarquía burocrática con espacios de innovación— puede constituir una estrategia eficaz frente a los desafíos contemporáneos. Vidal Martins (PUCPR, Brasil) sostiene que, en contextos de disrupción, una gobernanza eficaz “funciona como un organismo vivo, capaz de reorganizarse rápidamente frente al cambio”.

13 Veamos entonces las 12 fuerzas inevitables del postdigitalismo, según Kelly (2016) y cómo se entrelazan con las innovaciones que la educación superior debería llevar adelante en esta década. Estas fuerzas se optimizan creando nuevas lógicas de trabajo y no integrándolas a las lógicas operacionales actuales.

Becoming / Volverse otra cosa, devenirse en un permanente presente sin fin.

Cognifying / Agregar conocimiento con inteligencia artificial a todos nuestros diseños.

Flowing / La ingeniería del flujo es más importante que el producto final.

Screening / La vida en las pantallas hace perder reverencia al texto impreso y a sus características de objetividad, pensamiento lineal y precisión científica.

Accessing / La propiedad ya no es tan importante como era. Lo importante es el acceso.

Sharing / Todo lo que pueda ser compartido será compartido mejor, más rápido, más barato, y de muchas maneras que aún hoy no existen.

Filtering / Toda interfaz digital filtra nuestra línea de tiempo e impone nuevas capas de intermediación para eliminar del flujo todo lo que se considera ruido. La interfaz condiciona la interacción.

Remixing / Nada puede permanecer sin ser modificado. Cada creación valiosa será transformada en algo diferente. Invención es siempre reinención.

Interacting / El futuro de la tecnología reside en gran medida en poder descubrir nuevas interacciones, con o sin participación humana directa.

Tracking / Todo lo que pueda ser rastreado, lo está siendo por alguien en algún lugar del mundo.

Questioning / En la era de la conexión global instantánea, nuestras certezas acerca de las cosas han decrecido. A cada nueva invención, suceden en paralelo nuevas ignorancias.

Beginning / Habrá nuevos progresos y a partir de allí nuevos problemas que mitigar.

Pardo Kuklinski, H. (2023). *Los futuros inevitables de la universidad: Ideas para gestores hacia la consolidación híbrida*. Escuela de Educación, UPB Virtual. <https://futurosdeuniversidad.net>

En el capítulo 3, *“El diseño de sistemas internos de aseguramiento de la calidad sin talla única”*, Ariana y Rodolfo proponen una mirada crítica y renovada sobre el modo en que las universidades diseñan sus sistemas de calidad. Se parte de una premisa provocadora: la calidad no puede ser uniforme si la realidad no lo es. En lugar de reproducir moldes burocráticos o lógicas de *checklist* impuestas desde afuera, este ensayo defiende la necesidad de construir sistemas internos que reflejen el ADN institucional, que partan de convicciones y no solo de normativas.

Desde una perspectiva situada y con fuerte anclaje en experiencias de gestión universitaria en América Latina, el capítulo aborda cinco tensiones clave: el equilibrio entre estándares mínimos y diversidad misional; la construcción de sistemas internos que no sean solo respuestas reactivas; el vínculo entre calidad y viabilidad financiera; la necesidad de marcos regionales que viabilicen la internacionalización y el reconocimiento de trayectorias; y la urgencia de incorporar nuevas formas de certificar diferentes tipos de aprendizaje como las microcredenciales.

Además de ofrecer una matriz operativa para diseñar sistemas internos de aseguramiento de la calidad (SIAC), el capítulo introduce nociones clave como eficiencia, pertinencia y poder de transformación, inspiradas en los estándares de la International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE). Se exploran estrategias como el *benchlearning*, modelos de gobernanza cooperativa y experiencias de validación conjunta. El mensaje es claro: asegurar calidad no es cumplir con requisitos, sino activar una inteligencia institucional capaz de aprender, anticiparse y transformar.

En el capítulo 4, *“El diseño de las experiencias de los estudiantes. La mayor prioridad”*, Hugo invita a rediseñar la experiencia del estudiante. Gran parte de esa innovación proviene de la impronta de la cultura digital. Llevamos más de tres décadas ejecutando prácticas de cultura digital en la educación superior. Y aunque esta cultura es parte integral de nuestra vida cotidiana y de las interacciones sociales, hasta ahora dichas prácticas han emergido más en las periferias de la institucionalidad universitaria que desde la propia gestión. El rediseño de la experiencia de aprendizaje exige pensar en un ecosistema más flexible, adaptativo, centrado en el estudiante y conectado con el mercado y la ciudadanía global. Según el World Economic Forum (2025)¹⁴ el rediseño de la experiencia de aprendizaje no solo debe afectar a los estudiantes convencionales entre 18 y 23 años, sino que es relevante para la formación durante toda la vida: “Dada la evolución de la demanda de habilidades, la magnitud de la capacitación y el reciclaje profesional de la fuerza laboral que se prevé necesaria sigue siendo significativa: si la fuerza laboral mundial estuviera compuesta por 100 personas, 59 necesitarían capacitación para 2030.” En este aspecto, los actores privados pueden dar un valor diferencial.

14 World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025: Insight report*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

Para Brunner (2024)¹⁵: "Las instituciones privadas encontraron en el trabajador-estudiante un interesante nicho de expansión, ofreciéndoles horarios de clase flexibles, nocturnos y sabatinos, considerándolo un perfil distinto al del estudiante tradicional. Aquí se considera a un adulto con responsabilidades familiares, donde su interés por los estudios profesionales está ligado a su ámbito laboral. En este sentido, consideraron titulaciones accesibles con ciclos más cortos y procesos más rápidos de egreso."

El capítulo sobre los estudiantes profundiza en aspectos como la adaptación del campus a experiencias emocionantes, la planificación al servicio de las necesidades extra académicas, la integración comunitaria desde la primera matrícula y el rol de los vicerrectorados de retención, la necesidad de incorporar profesores supercomunicadores, así como el diseño de las oportunidades laborales antes incluso de ir en búsqueda directa de ellas. Por último, se pregunta qué tienen las universidades para ofrecerles a los nómadas digitales y a otros públicos habitualmente ignorados por la propuesta académica. Como contenido extra multimedia del libro, se ha indagado en la opinión de estudiantes adolescentes y sus expectativas sobre la universidad¹⁶.

En el capítulo 5, *"El diseño de la gestión del talento interno. Hacia la diversificación de perfiles"*, el análisis de Hugo y Rodolfo se estructura en torno a tres ejes conceptuales. El primero se refiere a la captación de perfiles novedosos. En ese sentido se destaca la necesidad de contratar mayor cantidad de doctores y más profesionales con perfil gerencial y vocación intraemprendedora, captando talento proveniente de otros sectores productivos. A nivel de gestión, los nuevos diseños adaptativos incluyen la figura de director de mercadeo; analista de sostenibilidad financiera; expertos en transformación digital y gestión del cambio; expertos en aseguramiento de la calidad y cumplimiento normativo; especialistas en captación de fondos y hasta responsables de la atención socioemocional de las personas. La adaptación también debe contemplar el fortalecimiento del *branding* institucional. La figura central es el director de comunicación o DIRCOM. La expansión narrativa institucional requiere inversión en diseñadores gráficos multimediales, periodistas científicos para la producción de contenidos, y estrategias en redes sociales que aporten una visión más emocional y cercana de la institución hacia la sociedad y especialmente hacia los potenciales estudiantes. Para atender con mayor calidad la relación con los estudiantes, se propone la figura del vicerrectorado de gestión de la matrícula, así como gerentes de cátedra, analistas de datos y expertos en inteligencia artificial generativa.

15 Brunner, J. J., Alarcón, M., & Adasme, B. (Eds.). (2024). *Educación superior en Iberoamérica: Informe 2024*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) & Secretaría General Iberoamericana.

16 Desde la web oficial del libro, se comparten breves videos con estética de Instagram y TikTok donde se indaga a estudiantes de educación media de América Latina con las siguientes preguntas: Si cuando termines el colegio estás pensando en ir a la universidad.... ¿Porqué irás a la universidad? ¿Cómo te imaginas una universidad emocionante? ¿Qué te gustaría que sucediera? ¿Qué te gustaría que no sucediera? ¿Cuál sería tu profesor ideal? ¿Qué espacios te gustaría que tuviera? ¿Cómo te gustaría que fuera el aula?

El segundo eje del capítulo se centra en fortalecer el compromiso recíproco entre profesores e institución. Esto significa una gestión de recursos humanos equilibrada entre condiciones laborales no precarizadas y sostenibilidad financiera. Un plan estratégico que se sostiene financieramente con la contratación precaria de profesores *ad honorem* o con salarios poco competitivos no es sostenible a largo plazo. Pero además, la atracción del talento trasciende la cuestión salarial. Atender los incentivos tangibles e intangibles para gestores, docentes e investigadores garantiza un mayor compromiso con la visión y misión institucional.

Lo anterior se vincula con el tercer eje del capítulo: los marcos contractuales innovadores. Pensando en el perfil de intraemprendedores, podría haber salarios diferenciados en función del éxito de la unidad académica. Otro aspecto clave es el diseño creativo de esquemas flexibles para potenciar la conciliación entre vida laboral y personal y el bienestar emocional. Existen modelos que concentran los períodos de descanso para permitir pausas más prolongadas, así como priorizar el trabajo por objetivos, o implementar años sabáticos para estadias de investigación en el extranjero.

En el capítulo 6, "El rol de la innovación para el acceso y la calidad. El caso peruano", Fernando Barrios Ipenza, Emma Barrios Ipenza, Carlos Mezarina Aguirre, Miguel Córdova Solis, Ian Sznak Bedregal y Nataly Delgado Aguilar enseñan el radar de tendencias en educación superior que han diseñado desde la Universidad Continental. Posteriormente analizan la evolución del acceso a la educación superior en el Perú, el desarrollo asimétrico de su cobertura y el camino de la innovación en el Perú desde la experiencia de su propia universidad.

En el epílogo hemos hecho un ejercicio para reordenar lo expresado en un manifiesto editable sobre los diseños de futuro en la educación superior privada de América Latina. Será editable para que pueda crecer en los próximos eventos de REALCUP y en las publicaciones de esta colección. Cada ítem tendrá tres categorías: Escenario, Cómo hacerlo y Riesgos.

Habiendo hecho una introducción más política sobre el rol de las instituciones privadas, en adelante nos centraremos en el diseño institucional y un análisis propositivo de algunas de las dificultades de la agenda cotidiana de gestión y sus posibles soluciones. U+ no pretende ser una teoría, ni una receta, sino una reflexión crítica sobre lo que puede significar gobernar y gestionar universidades privadas en tiempos de futuros inevitables.

Para que estos futuros no nos atrapen desprevenidos y sin saber qué hacer, todo el texto tiene un espíritu de movimiento hacia adelante. Las innovaciones de hace una década ya se han vuelto estandarizadas y la adaptación orgánica de las actuales innovaciones sucede con o sin las instituciones liderándolas. Un camino proactivo es ir hacia la frontera de la innovación y ver qué está sucediendo allí. Luego de varias iteraciones exitosas y fuerza financiera para escalar rápido, esas innovaciones llegarán a afectarnos de algún

modo. Mientras se lee este ensayo, está naciendo otra ola de combinación tecnológica que traerá en paralelo nuevas ignorancias e incertidumbres.

El informe de convergencia tecnológica del World Economic Forum (2025)¹⁷ enseña que:

1. Las tecnologías se combinan para crear capacidades imposibles de lograr con una sola innovación;
2. Las cadenas de valor convergen, abriendo nuevas posiciones de mercado y nuevas fuentes de ingresos;
3. Los beneficios se acumulan a medida que aumenta la adopción, lo que acelera aún más los ciclos de innovación.

Mientras las universidades intentan utilizar de modo pertinente la IA generativa en las aulas y la IA predictiva en la gestión¹⁸, los ciclos de innovación seguirán sucediendo. En esta frontera ya está sucediendo la combinación de dominios tecnológicos avanzados en IA cuántica, omnicomputación, biología de la ingeniería, inteligencia espacial, robótica, materiales avanzados, energías de nueva generación, entre otros conocimientos aplicados.

En el campo de la educación superior deberemos tomar en cuenta la hibridación entre la IA y la computación cuántica¹⁹. Ambas tecnologías combinadas podrán cambiar el mundo del trabajo de la sociedad del conocimiento. Incluso podrán transformar el sentido de propósito de la realización de estudios superiores, porque será una nueva disrupción en las capacidades del procesamiento de datos que permitirá formas mejores de acceso, aprendizaje y producción de conocimiento. En un sentido similar, el informe de la Dubai Future Foundation (2025)²⁰ refiere a *la era de los cambios cuánticos*:

...si la teoría cuántica describe las transiciones simultáneas y continuas entre estados de energía a nivel atómico y subatómico, el concepto «cuántico» vale para representar los cambios rápidos, disruptivos

17 World Economic Forum. (2025, June). *Technology convergence report: Insight report*. <https://www.weforum.org/publications/technology-convergence-report-2025/>

18 "Esto nos lleva a varias redefiniciones, empezando por repensar diseño de trabajos y evaluaciones, promoviendo la examinación oral y el razonamiento adaptativo, incluso con la vuelta al papel y lápiz para diseñar arquitecturas de ideas. No privilegiar la memoria sino el pensamiento crítico. Los usos productivos de la IA también puede promover nuevos alfabetismos, enseñando ingeniería de prompts para rediseñar el abordaje en cualquier producción de textos, imágenes o infovisualizaciones. La IA generativa también puede ser muy útil para la creación de bocetos iniciales de programas de asignaturas, que luego deben ser revisados para ganar en especificidad y pertinencia al estudiante objetivo. Igualmente para la creación de ejercicios o textos introductorios."
Pardo Kuklinski, H. (2024, abril–mayo). *Integración de IA en las universidades. REALCUP. Monográfico IA*. <https://realcup.org/ia-en-universidades/>

19 "Si bien la computación cuántica parece lejana, está avanzando rápidamente y se espera que permita una resolución de problemas más rápida y precisa con vínculos multimodales complejos, lo que resultará en una optimización operativa y transaccional excepcional y en seguridad."
Dubai Future Foundation. (2025). *The Global 50*. <https://www.dubaifuture.ae/the-global-50>

20 Dubai Future Foundation. (2025). *The Global 50*. <https://www.dubaifuture.ae/the-global-50>

y drásticos que pueden moldear el futuro de los negocios, las comunicaciones, la cultura, el gobierno, la medicina, la tecnología y otros ámbitos.

Viajemos juntos entonces desde el fin de la pospandemia académica hacia el inicio de la era de los cambios cuánticos. Este libro propone revisar prácticas de gestión y nuevas formas de pensar para quienes ya están diseñando la universidad de 2030. Cada uno de los lectores sabrá en qué tramo del camino se encuentra.

Datos de contexto

Quisiéramos compartir algunos datos que atraviesan a todo el sistema universitario regional, obtenidos de organismos internacionales y fundaciones público-privadas. Sería deseable avanzar hacia la conformación de un Espacio de Educación Superior de América Latina²¹ que unifique criterios y arquitecturas de medición y luego capture datos de forma eficiente para permitir estadísticas comparables. La heterogeneidad de los sistemas y la falta de medición uniforme generan imprecisión estadística, pero igualmente resultan útiles como indicadores generales.

Recomendamos las siguientes investigaciones como referencia para tomar datos cuantitativos rigurosos. En algunos análisis, se suelen incluir España y Portugal. De estos informes hemos identificado diez aspectos generales de contexto, y en cada uno de ellos hemos escogido algunos datos de referencia.

Arias Ortiz, E., Dueñas, X., Giambruno, C., & López, Á. (2024). *El estado de la educación en América Latina y el Caribe 2024: La medición de los aprendizajes*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <https://doi.org/10.18235/0013171>

Brunner, J. J., Alarcón, M., & Adasme, B. (Eds.). (2024). *Educación superior en Iberoamérica: Informe 2024*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) & Secretaría General Iberoamericana.

OECD. (2024). *Education at a glance 2024: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>

Red INDICES – OEI. (2024). *Panorama de la educación superior en Iberoamérica a través de los indicadores de la Red INDICES* (Papeles del Observatorio, n.º 28). Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://oei.int/wp-content/uploads/2025/03/papeles-28.pdf>

UNDP (United Nations Development Programme), & MBRF (Mohammed bin Rashid Al Maktoum Knowledge Foundation). (2024). *The Global Knowledge Index 2024*. <https://www.knowledge4all.com/dashboard>

World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025: Insight report*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

21 Se podría tomar como modelo el Espacio Europeo de Educación Superior (EHEA). <https://ehea.info/> Recomendamos sus herramientas de trabajo para diseñar protocolos regionales. <https://ehea.info/page-tools>

World Intellectual Property Organization (WIPO). (2024). *Global innovation index 2024: Unlocking the promise of social entrepreneurship*.
<https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/>

La región en el mundo

El Índice Global de Conocimiento²² mide las condiciones del conocimiento y educación y su relación con el desarrollo humano y económico. En el ranking 2024 Suecia es el que mayor índice tiene a nivel mundial con 68,3. Los primeros veinte países son europeos, junto a EE.UU., Canadá, Singapur, Israel y Australia. Portugal (25) y España (28) aparecen como los países con mayor desarrollo del conocimiento de Iberoamérica, con un índice de 61,2 y 60,8 respectivamente. En América Latina lideran Chile (43, con 53,4), Uruguay (51, con 51,4) y Costa Rica (58, con 49,6). Todos los países de la región se encuentran por detrás del grupo de comparación internacional.

"En América Latina y el Caribe 8 de cada 10 personas en edad de asistir al nivel secundario asisten efectivamente al mismo. [...] El 27 por ciento de los estudiantes abandonan la educación de forma temprana. [...] En la región, la inversión pública promedio en educación secundaria es de 2.600 dólares PPA, lo que representa 62 por ciento menos que el promedio de la OCDE." *Arias Ortiz et al. (2024)*

"En cuanto al gasto en I+D, solo Portugal y España están dentro de los 30 superiores. La inversión privada en I+D es mínima o inexistente en la gran mayoría de Iberoamérica." *WIPO Global Innovation Index 2024*.²³

"La falta de competencias en el mercado laboral, las culturas organizacionales y las regulaciones obsoletas son las principales barreras percibidas para la transformación empresarial en América Latina. El 80 % de las empresas espera que el desarrollo del talento mejore en los próximos cinco años. Una gran mayoría de los empleadores de la región planea abordar la falta de competencias capacitando a su propia fuerza laboral (84 %), acelerando la automatización de tareas (81 %) o contratando personal con nuevas habilidades (68 %)." *Future of Jobs Report WEC (2025)*

22 UNDP (United Nations Development Programme), & MBRF (Mohammed bin Rashid Al Maktoum Knowledge Foundation). (2024). The Global Knowledge Index 2024.
<https://www.knowledge4all.com/dashboard>

23 El Índice Global de Innovación 2024 captura el desempeño del ecosistema de innovación de 133 economías y rastrea las tendencias globales de innovación más recientes.
World Intellectual Property Organization (WIPO). (2024). Global innovation index 2024: Unlocking the promise of social entrepreneurship. <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/>

Mapa de instituciones de educación superior

2 “El número de instituciones universitarias en América Latina pasó de 75 en 1950 a alrededor de 850 en 1995, y alcanzó a más de 3 mil durante la primera década del presente siglo. Según lo reportado por los países participantes en este estudio, hay actualmente 4.220 universidades, de las cuales dos de cada tres son privadas. Además, existen más de 6.660 instituciones no universitarias de educación terciaria que ofrecen cursos de orientación vocacional, técnica y tecnológica.” *Brunner et al. (2024)*

“En algunos países de la OCDE, las instituciones privadas representan una proporción mayor de graduados que las instituciones públicas en todos los niveles de educación terciaria, particularmente en América Latina y Asia.” *OECD (2024)*

Evolución de la matrícula de estudiantes universitarios

3 “Los sistemas nacionales de educación superior de la región iberoamericana han experimentado una fuerte expansión de la matrícula durante las últimas dos décadas. La matrícula en IES se expandió en el periodo 2013-2014/2020-2021 en más de 8 millones de estudiantes (38 %), creciendo de 21,7 a 29,9 millones de estudiantes.” *Brunner et al. (2024)*

“La participación de las mujeres en la educación superior sigue siendo predominante: ellas representaron el 56 % de total de estudiantes en 2022.” *Red INDICES – OEI (2024)*

“En 1994 la región contaba con 7 millones 544 mil estudiantes matriculados, y para el año de 2003, se incrementó a 13 millones 851 mil. Entre ellos se destacan los sectores emergentes que históricamente habían sido marginados de la educación superior.” *IESALC / UNESCO (2006)*

38%

Crecimiento matrícula 2013-2021: De 21,7 a 29,9 millones de estudiantes

Datos de Iberoamérica • Brunner et al. (2024)

Existe crecimiento exponencial de la matrícula en los últimos 30 años.

Ciudadanos en el sistema público y privado

4 "Teniendo en cuenta la información suministrada por las encuestas de hogar, se estima que en 2022 el 32,5 % de la población entre 19 y 23 años asistía a la educación superior en Iberoamérica." *Red INDICES – OEI (2024)*

"En particular, la proporción de la población que alcanza el nivel terciario es superior en los países de comparación internacional respecto de Iberoamérica, considerando que, por ejemplo, Canadá alcanza un 63 %. En la región iberoamericana, España lidera con un 41 % de su población adulta con educación de terciaria (CINE 5 o superior), seguida por Portugal y Chile. Por el contrario, Brasil y México registran la menor proporción, cercana al 20 % de su población con nivel terciario." *Brunner et al. (2024)*

"El aumento de la matrícula está parcialmente determinado por un incremento de las instituciones proveedoras de educación terciaria, que tienen un importante componente privado. El predominio de universidades privadas sobre las públicas ha mantenido la tendencia de una relación cercana de 2:1." *Brunner et al. (2024)*

"La cobertura en educación terciaria en América Latina y el Caribe es notablemente inferior a la de los niveles primario y secundario. En promedio, sólo 3 de cada 10 personas en edad de asistir a educación terciaria lo hacen, y en todos los países la cobertura es menor al 50 por ciento." *Arias Ortiz et al. (2024)*

Datos de éxito de finalización de estudios

5

“La región presenta una tasa bruta de conclusión de la educación superior de apenas 25,1 %, lo que coloca a América Latina y el Caribe 15 puntos porcentuales por debajo de la media de la OCDE (40 %) y por debajo de la media global (30,8 %).” *Arias Ortiz et al. (2024)*

“En términos absolutos, Iberoamérica presentó 4,9 millones de egresados en 2022, mostrando nuevamente una tendencia de crecimiento del 36 % en relación con 2013. El 57 % de quienes egresaron lo hizo en el sector privado.” *Red INDICES – OEI (2024)*

“Solo el 19 por ciento de las personas entre 25 a 34 años ha finalizado la educación terciaria. Esta baja tasa de finalización en el nivel terciario está vinculada a las bajas tasas de asistencia y terminación en el nivel secundario. (...) Al analizar la brecha en la tasa de terminación de la educación terciaria entre los niveles socioeconómicos más alto y bajo se evidencian significativas inequidades en la región. Mientras que la tasa de finalización en el nivel socioeconómico más alto es de 42 por ciento, en el nivel más bajo es de 5 por ciento, lo que implica una brecha de 37 puntos porcentuales.” *Arias Ortiz et al. (2024)*

32,5%

Población de 19 a 23 años
cursando ES en 2022:

De 21,7 a 29,9 millones de estudiantes

Datos de Iberoamérica • Red INDICES – OEI (2024)

**El rol de la iniciativa privada
será aún más relevante para atender
la expansión de la demanda.**

30%

en edad de asistir a ES lo hacen.
En todos los países la cobertura
es menor al 50 %.

Datos América Latina y el Caribe • Arias Ortiz et al. (2024)

**¿Qué estamos haciendo para promover
una mayor cobertura e inclusión?**

Perfil docente

"En 2022, el personal académico en Iberoamérica ascendió a 1,7 millones, de los cuales el 58 % trabajaba en el sector público." *Red INDICES – OEI (2024)*

"La gran mayoría de los docentes no cuenta con estudios formales de posgrado y la situación contractual de una proporción no menor de ellos tiene características de contratos a honorarios. Destacan en este sentido Portugal y Brasil, países en los que más del 50 % de su personal cuenta con el grado de doctor. (...) en el resto de los países el porcentaje baja considerablemente; siguen Perú y Chile, con un 17 % y 14 % respectivamente." *Brunner et al. (2024)*

"Más de la mitad de los estudiantes afirmaron que la enseñanza en su universidad se ha transformado para mejor desde el inicio de la pandemia de covid-19. (...) El 80 % de las IES de la región ya disponían de una plataforma para la educación a distancia antes de la pandemia. La mayoría pudo realizar la transición al aprendizaje en línea, pero pocas se centraron en la adaptación fundamental de las modalidades presenciales para un entorno en línea." *IESALC / UNESCO (2024)*

57%

Tasa bruta de conclusión de la ES:
15 % por debajo de la media
de la OCDE.

Datos América Latina y el Caribe • Arias Ortiz et al. (2024)

**No existe política de inclusión con alta
deserción. En una universidad masificada,
el egreso será una demanda social mayor
que el ingreso.**

Sobre la matrícula

“En un tercio de los países OECD y otros participantes con datos, las instituciones públicas ofrecen educación gratuita a estudiantes nacionales o cobran menos de 1.100 USD al año en tasas. En otro tercio de los países, las tasas anuales de matrícula son relativamente modestas, con un promedio de entre 1.400 USD y 3.100 USD por estudiante. En los demás países, las tasas son considerablemente más altas, superando los 4.500 USD al año.” *OECD (2024)*

“Las instituciones privadas independientes se ven menos afectadas por la regulación gubernamental y suelen tener mayor libertad para fijar las tasas de matrícula. En consecuencia, cobran tasas de matrícula anuales más altas que las instituciones públicas para los programas de máster en todos los países de la OCDE, excepto Lituania.” *OECD (2024)*

“Las tasas de matrícula son más altas para los estudiantes extranjeros que para los nacionales en más de dos tercios de los países y otros participantes con datos disponibles.” *OECD (2024)*

Formación a lo largo de la vida

8

"La falta de percepción de la necesidad de educación y formación es otro de los principales motivos que frena la participación en la educación de adultos. De media, en los países de la OCDE y en vías de adhesión, el 70 % de las personas de entre 25 y 64 años sin participación anterior en la educación formal declararon no tener necesidad de hacerlo." *OECD (2024)*

"El aprendizaje de adultos suele adoptar la forma de educación y formación no formal. Esta última predomina en la educación inicial y es más común entre los jóvenes. De media, el 42 % de las personas de entre 25 y 64 años declaró participar en educación y formación no formal, mientras que la proporción es de tan solo el 7 % en el caso de la educación y formación formal entre los países participantes en la UE-AES." *OECD (2024)*

"El 85 % de los empleadores encuestados planea priorizar la capacitación de su fuerza laboral, el 70 % prevé contratar personal con nuevas habilidades, el 40 % planea reducir la plantilla a medida que sus habilidades se vuelven menos relevantes, y el 50 % planea realizar la transición de personal de puestos en declive a puestos en crecimiento." *Future of Jobs Report WEC (2025)*

"Dada la evolución de la demanda de habilidades, la magnitud de la capacitación y el reciclaje profesional de la fuerza laboral que se prevé necesaria sigue siendo significativa: si la fuerza laboral mundial estuviera compuesta por 100 personas, 59 necesitarían capacitación para 2030." *Future of Jobs Report WEC (2025)*

56%

Participación de las mujeres en ES en 2022

Datos de Iberoamérica • Red INDICES – OEI (2024)

La paridad de género está siendo exitosa.

Comportamiento de graduados en el mercado de trabajo

“Un nivel educativo más alto en un país generalmente ofrece mejores oportunidades laborales para los jóvenes. En promedio, en los países de la OCDE, el 61 % de las personas de entre 25 y 34 años con un nivel educativo inferior al de secundaria superior están empleadas, en comparación con el 79 % entre quienes han completado la secundaria superior o la educación postsecundaria no terciaria. La tasa de empleo de los adultos más jóvenes con estudios terciarios es aún mayor: un 87 %.” *OECD (2024)*

“En los países de la OCDE, los trabajadores que no han completado la educación secundaria superior ganan, en promedio, un 18 % menos que quienes sí la han completado. Mientras tanto, los trabajadores con educación terciaria ganan, en promedio, un 56 % más que aquellos con educación secundaria superior.” *OECD (2024)*

“El pensamiento analítico sigue siendo la habilidad básica más buscada entre los empleadores: siete de cada diez empresas la consideran esencial en 2025. Le siguen la resiliencia, la flexibilidad y la agilidad, junto con el liderazgo y la influencia social. (...) Se espera que apoyar la salud y el bienestar de los empleados sea un objetivo principal para la atracción de talento, y el 64 % de los empleadores encuestados lo identifican como una estrategia clave para aumentar la disponibilidad de talento.” *Future of Jobs Report WEC (2025)*

70%

de personas entre 25 y 64 años sin participación anterior en la educación formal declararon NO tener necesidad de hacerlo.

Datos de países OECD • OECD (2024)

**Somos invisibles para ciertos colectivos.
¿Cómo atraerlos con propuestas
de nicho y valor diferencial?**

57%

de quienes egresaron en 2022
lo hicieron en el sector privado.

Datos de Iberoamérica • Red INDICES – OEI (2024)

Se reafirma la centralidad del sector privado.

Integración de la inteligencia artificial en el sistema superior

“Dos tercios de los países del mundo ofrecen o planean ofrecer educación en informática (ciencias de la computación) desde preescolar hasta bachillerato. Esta proporción se ha duplicado desde 2019, siendo los países africanos y latinoamericanos los que han registrado los mayores avances.” *The AI Index 2025 Annual Report*²⁴

“La IA se utiliza en todos los campus universitarios de EE.UU., tanto por estudiantes como por profesorado, a un ritmo elevado: el 86 % de los estudiantes la utiliza en sus estudios y el 61 % del profesorado la utiliza en su docencia. Sin embargo, las directrices sobre su uso aún carecen de claridad y estandarización en las universidades. A principios de 2025, el 39 % de las instituciones contaban con una política de uso aceptable de la IA.” *The AI Index 2025 Annual Report*

“Las tres habilidades de más rápido crecimiento para los puestos de trabajo requeridos serán: IA y big data, redes y ciberseguridad, y alfabetización tecnológica.” *Future of Jobs Report WEC (2025)*

“En México el 95 % de las empresas que operan en el país esperan que las herramientas de IA transformen sus operaciones en los próximos cinco años, y el 63 % anticipa un mayor uso de la robótica, mientras que el 82 % de los empleadores busca acelerar la automatización de tareas en el mismo horizonte temporal.” *Future of Jobs Report WEC (2025)*

24 Nestor Maslej, Loredana Fattorini, Raymond Perrault, Yolanda Gil, Vanessa Parli, Njenga Kariuki, Emily Capstick, Anka Reuel, Erik Brynjolfsson, John Etchemendy, Katrina Ligett, Terah Lyons, James Manyika, Juan Carlos Niebles, Yoav Shoham, Russell Wald, Tobi Walsh, Armin Hamrah, Lapo Santarlasci, Julia Betts Lotufo, Alexandra Rome, Andrew Shi, Sukrut Oak. “The AI Index 2025 Annual Report,” AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University, Stanford, CA, April 2025. <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>





El diseño de la gestión según la visión de los rectores de universidades privadas

Hugo Pardo Kuklinski y Rodolfo De Vincenzi

“Si bien exigimos a la educación superior que haga muchas cosas importantes, la mayoría de las familias esperan tres cosas de la universidad: 1. La titulación adecuada para abrir las puertas a una carrera exitosa (y el éxito implica una combinación de buen salario, trabajo significativo y un futuro estable); 2. Que sea asequible; 3. Que los estudiantes se sientan importantes, brindándoles un sentido de pertenencia y que las instituciones realmente se preocupan por ellos.”

Paul Le Blanc, 2021¹

Sobre el proceso de escritura de este capítulo

Rodolfo y Hugo seleccionaron a diez rectores de universidades privadas latinoamericanas que han iniciado procesos de transformación profunda en sus instituciones. Son universidades que no solo han sabido adaptarse, sino que han elegido liderar los cambios necesarios frente a los escenarios cada vez más dinámicos, inestables y altamente demandantes que plantea la era posdigital².

En esos diálogos no se han buscado respuestas estandarizadas, sino experiencias reales, aciertos, errores, obstáculos, decisiones valientes y aprendizajes. El capítulo combina las ideas de los autores con las de los rectores, intentando capturar tanto las regularidades como los matices que emergieron del conjunto. Nueve entrevistas fueron realizadas de modo virtual

1 LeBlanc, P. (2021). *Students first: Equity, access and opportunity in higher education*. Harvard Education Press.

2 "La economía posdigital se define por la ubicuidad de los flujos digitales en las transacciones informacionales."

Pardo Kuklinski, H. (2010). *Geekonomía: Un radar para producir en el posdigitalismo*. Col·lecció Transmedia XXI. Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.

por Rodolfo y Hugo durante el mes de marzo de 2025, y una de ellas fue realizada por Rodolfo en octubre de 2024³. Los rectores entrevistados han sido:

- **Dr. Juan Pablo Murra Lascurain**, rector del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México
- **Dr. Claudio Ruff**, rector de la Universidad Bernardo O'Higgins, Chile
- **Dr. Edward Roekaert**, rector de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú
- **Dr. José Marín**, rector de la Universidad de La Paz, Paraguay
- **Dra. Yoani Rodríguez**, rectora de la Universidad Anáhuac Cancún, México
- **Dr. Juan Carlos Mena**, rector de la Universidad Fasta y presidente del Consejo de Rectores de Universidades Privadas, Argentina
- **Dr. Arapuan Netto**, rector de UNISUAM, Brasil
- **Dr. Santiago Acosta**, rector de la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador
- **Dr. Vidal Martins**, vicerrector de la Pontificia Universidade Católica do Paraná, Brasil
- **Dr. Harold Castilla Devoz**, rector de Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

¿Desde dónde se parte?

Las universidades en América Latina y el Caribe enfrentan, al mismo tiempo, la expansión sostenida de la matrícula universitaria y la necesidad de reducir la brecha entre la oferta educativa y las competencias requeridas por el mercado laboral. Este escenario se ve aún más tensionado por la proliferación de nuevos proveedores de educación superior⁴, los cambios impulsados por la cuarta revolución industrial y el impacto creciente de la inteligencia artificial (IA). La tensión debilita el valor intrínseco de los títulos académicos, afectando su prestigio y reduciendo las oportunidades laborales de los graduados.

3 Nueve entrevistas se presentan en formato video en la web oficial de este libro y en el canal de YouTube de REALCUP. <https://www.youtube.com/@RealcupALyC>

En tanto, la conversación entre el Dr. Rodolfo De Vincenzi, y Juan Pablo Murra Lascurain, rector del Tecnológico de Monterrey, se muestra en: Duetos +DES. Las conversaciones abiertas de REALCUP con la comunidad universitaria de Latinoamérica y el Caribe. <https://www.youtube.com/watch?v=sc4ZYtSx72Y>

4 Existen en América Latina gran diversidad de proveedores privados y diferentes tipos de régimen de propiedad, con o sin fines de lucro. En algunos países rige prohibición del lucro, así como regulaciones para la creación de programas de estudio y normas para la constitución de sociedades proveedores de educación superior. A grandes rasgos, se pueden organizar en estas categorías: 1. Instituciones de iglesias sin fines de lucro; 2. Instituciones al servicio de una organización principal no eclesial sin fines de lucro; 3. Sociedades comerciales con obtención y distribución de utilidades; 4. Consorcios internacionales; 5. Otras figuras que surgen de la economía digital y los modelos educativos virtuales. Los gobiernos de estas instituciones privadas sin fines de lucro suelen ser con una gerencia académica con grado variable de colegialidad y gobierno designado por la autoridad institucional con procesos variables de consulta. En las instituciones con fines de lucro existe una gerencia de negocios sin elementos de colegialidad y un gobierno designado por el propietario.

Estas categorías han sido adaptadas del ensayo: Brunner, J. J., Alarcón, M., & Adasme, B. (Eds.). (2024). *Educación superior en Iberoamérica: Informe 2024*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) & Secretaría General Iberoamericana.

A estos desafíos estructurales se suma una gobernanza universitaria que, en algunos casos, ha devenido en modelos colegiados altamente politizados, generando una inercia institucional que dificulta la innovación. Desde una lógica de gestión, también se puede mencionar el clásico concepto de las universidades como *anarquías organizadas*. Cohen et al. (1972) señala a organizaciones caracterizadas por tres propiedades generales: preferencias problemáticas; tecnología poco clara; y participación fluida⁵. En un análisis sobre Harvard University, Steven Pinker señala (2025)⁶:

Existe la legítima preocupación de que las universidades tienen mecanismos débiles de retroalimentación y autosuperación. Una empresa con números en rojo puede despedir a su CEO, y un equipo perdedor puede reemplazar a su entrenador, pero la mayoría de los campos de estudio académicos no tienen indicadores objetivos de éxito y, en cambio, dependen de la revisión por pares, lo que puede llevar a que los profesores se otorguen prestigio entre sí a través de camarillas autoafirmativas.

En este capítulo se reafirma la necesidad de fomentar la medición y los análisis externos. La falta de financiamiento público-privado adecuado y sostenido agrava esta situación. Esta fragilidad se ve intensificada por la escasa vinculación internacional, que limita la capacidad de las instituciones para competir globalmente y atraer talento. Veamos seis aspectos sobre la gobernanza y gestión que han surgido de las entrevistas a los rectores mencionados de universidades privadas de la región. Existe un séptimo aspecto que ha surgido de las entrevistas: el diseño de los recursos humanos internos. Hemos dedicado un capítulo específico al tema.

5 "Consideremos las anarquías organizadas. Éstas son organizaciones —o situaciones de decisión— caracterizadas por tres propiedades generales. La primera son las preferencias problemáticas. La organización opera sobre la base de una variedad de preferencias que son inconsistentes y mal definidas. Esto se puede describir de mejor manera como una colección dispersa de ideas antes que como una estructura coherente; la organización revela las preferencias a través de las acciones, antes que las acciones a través de las preferencias. La segunda propiedad es la de la tecnología poco clara. Aun cuando la organización se las arregla para sobrevivir e incluso producir, sus propios procesos nos son entendidos por sus miembros. Esto opera sobre la base de procedimientos simples de prueba y error, lo que les deja el aprendizaje de los accidentes de las experiencias pasadas y la pragmática invención de las necesidades. La tercera propiedad es la participación fluida. Respecto a los participantes, la variación se da en la cantidad de tiempo y esfuerzo que dedican a los diferentes dominios; el involucramiento varía de un momento a otro. Como resultado, los límites de la organización son inciertos y cambiantes; la audiencia y los que realizan las decisiones para cualquier tipo de elección cambian caprichosamente."

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25. <https://doi.org/10.2307/2392088>

6 Pinker, S. (2025, mayo 24). *Soy profesor de Harvard desde hace 22 años y siempre critiqué sus problemas, pero esto se fue de quicio* [Artículo traducido de *The New York Times*]. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/estados-unidos/soy-profesor-de-harvard-desde-hace-22-anos-y-siempre-critique-sus-problemas-pero-esto-se-fue-de-nid24052025/>

1. El Plan Estratégico Institucional (PEI) como guión principal de la gobernanza

No existen soluciones permanentes para sistemas dinámicos. El ciclo de vida útil de un diseño estratégico se debe revisar cuando muestra signos de debilidad, ya formando parte del statu quo de la institución. Entonces, ¿qué tipo de organigrama de gestión contribuiría más y mejor a la innovación continua? ¿Cómo convivir con las regulaciones y la burocracia sin perder agilidad en las decisiones? ¿Cómo combinar una visión académica con un sentido de empresa y mayor apertura hacia los actores económicos de la sociedad? Ed Catmull señalaba sobre su experiencia al frente de Pixar: "Una organización, como conjunto, es más conservadora y resistente al cambio que los individuos que la componen [...] hacer cambiar a un grupo exige mucha energía, aunque todos hayan dado su aprobación."⁷ La gestión moderna enseña que si las metas no tienen una planificación y un cronograma de cumplimiento, son simplemente sueños poco realistas. Y que se debe evaluar periódicamente al equipo implementador por ese rendimiento. Existen dos trabajos de referencia de Burton Clark, con su concepto de universidad emprendedora. Clark propone un núcleo directivo reforzado y una base diversificada de financiamiento⁸. Muchas universidades privadas suelen basar su gobernanza en modelos de gestión corporativa emprendedora (Clark, 2004), centrándose en la eficiencia, la calidad de la atención, mejores ratios profesor-estudiante y una oferta académica alineada con las necesidades del mercado laboral. Este enfoque promueve una mejor empleabilidad y requiere un alto nivel de rendición de cuentas. La competencia en el mercado educativo obliga a las universidades privadas a destacarse en estos aspectos para atraer y retener estudiantes, lo que a su vez contribuye a la mejora general del sistema educativo. Esta ética debería asociar la visión académica de los departamentos con la visión gerencial, la agenda y la narrativa emprendedora, y especialmente, con la estrategia diversificada de financiamiento. La gobernanza emprendedora implica un mayor énfasis hacia la gestión del rectorado y su Consejo Superior, aportando agilidad a su arquitectura de toma de decisiones, con un compromiso hacia la innovación continua.

Esos aspectos de Clark se ven reflejados en los rectores entrevistados. Varias autoridades han destacado a la gobernanza como un acto de corresponsabilidad. Esto significa que el PEI debe ser una hoja de ruta de decisiones colegiadas y conocidas por los mandos superiores y medios, así como los equipos de ejecución. Proponen hacer autoevaluaciones continuas, para garantizar mayores niveles de autonomía sin salirse de la ruta diseñada. El PEI debe resultar más exigente y desarrollado que las condiciones de umbral

7 Catmull, E. (2014). *Creatividad, S.A.: Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Paidós.

8 Se trata de dos investigaciones imprescindibles sobre cómo innovar en la gobernanza universitaria:
Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. IAU Press – Pergamon.
Clark, B. R. (2004). *Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts*. The Open University Press – McGraw-Hill.

exigidas por las agencias nacionales de calidad. Este rumbo permite crear un sistema interno de aseguramiento de la calidad, basado en evidencias e indicadores clave de rendimiento. Harold Castilla Devoz señala el sentido de empresa de su gestión al frente de Uniminuto: “He tenido siempre un plan estratégico, con medición de indicadores desde una línea base, con una visión de gestión muy gerencial, de estrategia, indicadores, evaluación y seguimiento.” Una idea superadora de liderazgo en la gobernanza es crear equipos ampliados de planeación estratégica más allá del rectorado, y que estos hagan un esfuerzo por evitar el hermetismo de esta hoja de ruta, tendiendo a ser lo más abierto posible a través de productos de comunicación institucional informativos y organizadores de la ruta e inspiradores. José Marín (Universidad de La Paz, Paraguay) señala: “siempre sabemos que lo que decidimos, no llega nunca al 100 % de todos los actores que quisiéramos.” En tanto, Vidal Martins (Pontificia Universidade Católica do Paraná, Brasil) señala que han puesto en práctica “un manifiesto cultural, un documento de 50 páginas sobre cultura organizativa que queremos que se desarrolle y consolide en PUC. Uno de esos valores es la centralidad del estudiante.”

En esa lógica de alinear expectativas dentro del equipo de gestión, sus líderes deben poner en claro lo que se espera de cada uno de los otros miembros de la dirección como vicerrectores y decanos. Hoffman (2014)⁹ propone:

...diseñar un nuevo marco relacional donde se hagan promesas mutuas que se puedan cumplir de verdad. [...] Es una manera de invertir en el futuro a largo plazo sin sacrificar la adaptabilidad. Un negocio sin lealtad es un negocio sin mentalidad de largo plazo.

Volveremos a esta relación en el capítulo de recursos humanos. En las entrevistas, Ruff Escobar (Universidad Bernardo O'Higgins, Chile) sugiere:

...reducir esa asimetría de información que siempre existe y que se conoce como los conflictos de agencia. ¿Qué es lo que se esperaba del vicerrector académico? Existe una lista de diez aspectos. Pero cuando se le pregunta al vicerrector qué cree que se esperaba de él, da otra lista de diez aspectos, donde muy pocos son coincidentes.

Una relación profesional relevante de largo plazo se consolida mientras ambos actores demuestran su compromiso con el otro y con la empresa. Para Vidal Martins:

9 Hoffman, R., Casnocha, B., & Yeh, C. (2014). *La alianza: La gestión del talento en la era de las redes*. Norma.

...la consolidación y visibilidad de los OKR (*Objectives and Key Results*)¹⁰ ayudan para alinear los objetivos aspiracionales y resultados clave para poder centrarnos y lograr que la gente trabaje por objetivos comunes. Hay una metodología para controlar esto y garantizar, mediante reuniones de averiguación, que no se pierda el foco. Así nos centramos en pocas cosas.

En definitiva, los productos de comunicación no solo resultan pertinentes hacia dentro para comprender mejor y alinear el plan estratégico dentro de los equipos, públicos internos y *stakeholders*, sino que hacia fuera pueden reforzar la identidad institucional. Una universidad que pretende gestionarse de modo vertical —con planes que vienen exclusivamente desde la gerencia— puede fracasar si los mandos medios y ejecutores cotidianos no entienden el porqué de esas decisiones. Dado que las personas pueden bloquear cualquier cosa que no tenga sentido para ellas, el cambio real no sucede si la obligación de hacerlo es el único motor de dicha gestión. Lo veremos más adelante en detalle con el sistema dual de jerarquía más red orgánica. Para Edward Roekaert (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú):

...cada vez que alguien visita un área y les dice vamos a medir qué tan bien están haciendo su trabajo, automáticamente piensan que estamos buscando excusas para hacer cambios o peor aún, piensan que se pretende remover gente y cambiarla por otras personas. [...] Y es clave hacerlos participar de las decisiones, para no tener una institución que quiere gestionarse de manera vertical con planes que vienen desde arriba, donde nadie entiende el porqué.

Si a la gestión se le pretende incorporar una agenda permanente de innovación, el desafío es aún mayor. Juan Pablo Murra Lascurain (Tecnológico de Monterrey, México) recomienda "atreverse más de lo que se cree posible. La pandemia nos enseñó eso. La capacidad de innovación que tenemos es mucho mayor que la que nos damos cuenta." En ese sentido, reflexiona Santiago Acosta (Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador):

¿Qué comporta un sistema de gestión de la innovación? Hay políticas, hay normas, hay estructuras, hay presupuestos, recursos, hay responsables, hay incentivos, hay evaluación, y todo eso hace que la innovación académica deje de estar dispersa, fragmentada, sea a nivel individual, de profesores que creen en eso y se vaya institucionalizando, es decir, vaya teniendo un impacto en el currículo.

10 "Los OKR comprenden un objetivo (una meta significativa, concreta y claramente definida) y entre 3 y 5 resultados clave (criterios de éxito mensurables utilizados para seguir el logro de esa meta)." https://en.wikipedia.org/wiki/Objectives_and_key_results.

Vidal Martins señala como ejemplo, "en los dos últimos años hemos trabajado en cuatro objetivos aspiracionales. Cada uno de ellos tuvo tres resultados-clave. Estamos hablando, así, de centrarnos en 12 resultados-clave. Luego las iniciativas estratégicas se conectan con esos objetivos y resultados. Y el método de seguimiento de este trabajo, que es un modelo de gestión, asegura, pues, que todos reman en la misma dirección. Esa sería la segunda estrategia que aplicamos, que creo que fue muy eficaz."

2. Gestores como aprendices permanentes con apoyo de expertos y en una estructura de confianza

Una de las recomendaciones que dan los rectores entrevistados es la conformación de un equipo rectoral con el soporte de consultoría permanente. Para Claudio Ruff Escobar, “tener un intermediario, o sea un consultor con una visión desde afuera, ayuda a alinear expectativas.” Santiago Acosta señala como primer consejo que le daría a un eventual líder de gestión: “si bien el rector debe tener la visión de la universidad y del liderazgo, debe conformar un gabinete de apoyo con auténticos expertos en cada área: planificación, proyección, tecnología, internacionalización, gestión académica y financiera.” Harold Castilla Devoz se define como “un aprendiz permanente con una mentalidad abierta a aprender.” Ed Catmull (2004)¹¹ nos ayuda —desde su trabajo al frente de Pixar— a entender el valor del talento interno:

Las ideas surgen de las personas. Por lo tanto, las personas son más importantes que las ideas. Lo importante en cualquier aventura creativa es centrarse en las personas, en sus hábitos de trabajo, su talento y sus valores. [...] Las ideas no son singulares. Se forman mediante decenas de miles de decisiones, muchas veces tomadas por docenas de personas.

Yoani Rodríguez (Universidad Anáhuac Cancún, México) va más allá de la consultoría permanente, proponiendo crear una lógica de confianza superior donde se puedan “eliminar las estructuras rígidas existentes como por ejemplo checar un horario de entrada y un horario de salida. Eso ayudó a tener gente afuera haciendo *home office*, viajando, estando en otro lugar y dándole otro valor al plan estratégico.” Se trataría de hacer evolucionar a los líderes instituidos en líderes naturales. A su vez, esto sirve para identificar que algunos líderes orgánicos informales no se corresponden con la estructura instituida y merecen un reposicionamiento. Se trataría de premiar el protagonismo de quienes tienen un liderazgo natural. Para provocar mayor protagonismo de los equipos medios, Arapuan Netto (UNISUAM, Brasil) sugiere a los rectores participar de una manera activa en el proceso de selección de funcionarios:

Me involucro en un alto porcentaje de todas las entrevistas de las personas que vienen a trabajar en UNISUAM, ya sea de nuestro personal de limpieza, o el profesor de nuestro programa de doctorado. Hoy tenemos una rotación mucho menor de empleados, contamos con un compromiso mucho mayor de nuestro equipo, podemos tener objetivos más audaces, porque la gente cree en lo que hacemos.

11 Catmull, E. (2014). *Creatividad, S.A.: Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Paidós.

3. Del modelo burocrático al modelo emprendedor: jerarquía más red orgánica

Existe una idea que aparecerá durante gran parte de este ensayo. Sin un rediseño de la gobernanza y la gestión hacia modelos ágiles y gerenciales, muchas de las instituciones superiores privadas de la región quedarán rezagadas en términos de prestigio y validación social de sus graduados y la sociedad, especialmente en la percepción del beneficio que obtienen de sus estudios. Se deben promover gobernanzas más participativas, horizontales y flexibles. Gobernar no es solo administrar recursos: es liderar procesos de cambio. Es una invitación a ser impacientes con la ejecución de las ideas y pacientes con los resultados y su escalabilidad. Taleb (2018)¹² señala que en la gestión moderna se cometen tres errores habituales: “pensar en términos estáticos y no dinámicos, pensar a pequeña escala y no en la escalabilidad hacia lo grande¹³, pensar en términos de acciones y no de interacciones.” Esto requiere una cultura institucional donde el ordenador no es la autoridad por sí misma, sino los objetivos compartidos que se persiguen. La autoridad no desaparece, pero sí se autorrestringe: interviene solo cuando existe un riesgo directo que justifica su interacción. Este principio cambia la lógica tradicional del mando y control por una de propósito compartido y responsabilidad distribuida.

En las entrevistas, Vidal Martins enseña:

...tuvimos que cambiar nuestra forma de gobernanza y modelo de gestión. Lo primero fue la autogestión, que aporta principios, prácticas y herramientas para que podamos distribuir el poder de forma organizada y crear células de trabajo autónomas. Hemos estado trabajando muy duro para no tener estas cadenas de mando y control. Pocas personas identificadas como las que mandan, las que definen lo que hay que hacer y un batallón de personas siguiendo las normas. Actualmente es un modelo de universidad mucho más participativo, mucho más horizontal, funciona más como una red, no como una jerarquía.

José Marín señala que “mientras más grandes son las instituciones, más difícil resulta lograr un cambio en toda la institución. Todo se vuelve más lento.” A su vez, Santiago Acosta menciona “se deben evitar dos malas prácticas de gestión. Una es esta excesiva burocratización que existe en las universidades mediante la creación de muchos niveles jerárquicos de toma de decisión. Otra es la creación de espacios individuales de poder.” Autoridad y emergencia,

12 Taleb, N. N. (2018). *Jugarse la piel: Asimetrías ocultas en la vida cotidiana*. Paidós.

13 En nuestras entrevistas a rectores, Juan Pablo Murra Lascurain enseña la diferencia entre la escala de las innovaciones: “hicimos un *benchmarking* internacional donde visitamos unas 50 universidades en todo el mundo. A mi me tocó estar en Corea, Japón y Australia. Lo interesante es que identificamos prácticas innovadoras y de alto impacto en las universidades, pero normalmente lo tenían acotado a un programa, a un grupo, a una materia. El desafío del TEC sobre esas buenas prácticas era aplicarlo en todos los campos y programas, y así es donde la dificultad es mucho mayor.”

a la vez, pero evitando la microgestión. Ya lo menciona Alfonso Sánchez-Tabernero¹⁴, ex-rector de la Universidad de Navarra, una de las instituciones privadas más prestigiosas de España, con más de 6.000 empleados e ingresos por 600 millones de euros al año:

La democracia es la mejor forma de gobierno que conocemos cuando la aplicamos a los países, pero no funciona en la actividad privada. La propiedad solo se involucra en una institución —invierte su tiempo y su dinero— si puede hacerse cargo de su futuro.

Aprender a renunciar a la microgestión y al control es uno de los aspectos que nos enseña Yoani Rodríguez. Señala la rectora de Anáhuac Cancún:

La microgestión es una de las prácticas que dejaría de lado como rector porque te metes a tanto detalle que no permites que la gente crezca. Se deben poder generar estos nodos de liderazgo distribuido. Y si no se logra liderazgo distribuido, no puede haber gobernanza. Te quedas en el gobierno, que es la versión estática de dar órdenes. [...] un rector que está con mayor porcentaje de su tiempo y de su talento en lo operativo o diciendo que le cambien el color a los botes de basura, no está poniendo la energía en el espacio en el que debe estar, que es el estratégico.

Veamos cómo funciona un modelo donde se combinan la jerarquía tradicional (con su capa burocrática) más una red orgánica horizontal (con lógica de laboratorio ágil). Imaginemos a la universidad como un cerebro que trabaja con dos sistemas coordinados, uno racional y conservador, otro emocional y arriesgado: la jerarquía burocrática piensa despacio, en tanto la fuerza estratégica y el laboratorio piensan con sentido de urgencia. La burocracia enfocada en la gestión actúa con eficiencia en el escenario rutinario del día a día. El laboratorio actúa por desafíos, con líderes provisionales, diseñadores y mentores, e imprime velocidad a la innovación permanente y al cambio estratégico. Una vez que la estructura jerárquica plantea un desafío del PEI al laboratorio, este promueve la formación de equipos originales que pensarán y ejecutarán la solución a través de metodologías ágiles en ciclos iterativos de prototipado. Si los prototipos funcionan bien en las primeras iteraciones, esta solución puede pasar al lado jerárquico de la organización y entrar en la dinámica tradicional de la gestión. Kotter (2014)¹⁵ habla de sistema operativo dual:

La estructura de la red permite la convergencia de muchas personas y de diversas áreas, metas ambiciosas e inspiradoras, acción desde la cabeza y el corazón, mejor liderazgo, y no solo gestión, crear

14 Ramírez, D. (2024, enero 19). *Sánchez-Tabernero: «...»* [Entrevista]. El Español. https://www.elspanol.com/espana/politica/20240119/democracia-no-sirve-dirigir-instituciones-privadas-ex-rector-universidad-navarra/824417555_0.html

15 Kotter, J. P. (2014). *Acelerar: Cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve cada vez más rápido*. Conecta.

oportunidades, construir una coalición orientadora, horizontalizar estructuras, y, sobre todo, incluir a personas de toda la empresa que como voluntarios desean ayudar a enfrentar los desafíos de innovación.

Reafirmando estas ideas, Yoani Rodríguez menciona que “existen dinámicas de la rigidez tradicional que deben conservarse porque son exitosas. También existen otros gestores que corren a una velocidad diferente.” Ruff Escobar (2021)¹⁶ sostiene:

...una potente flexibilidad en la estructura administrativa u organizativa de la universidad. [...] lograr equilibrio entre autonomía y control mediante la aplicación de mecanismos de seguimiento voluntario, como por ejemplo los key performance indicators (KPI).

Edward Roekaert habla de “instituciones a las que les cuesta convencer a sus equipos porque no tienen esa cultura para poder transformarse.” En el sistema operativo dual de jerarquía más red orgánica, la parte de la jerarquía ya tiene un liderazgo impuesto en el organigrama. Pero en la parte de la red debe existir en cada emprendimiento un liderazgo del reto por sobre cada uno de los protagonistas, con base en mostrar los pequeños triunfos y desenlaces significativos del laboratorio. Para Kotter (2014), las redes aceleradoras “no tienen planes operativos tradicionales, sino declaración de grandes oportunidades, manifiestos, visiones de cambio y una lista de iniciativas.” Harold Castilla Devoz valora a esa red aceleradora para la gestión de ciertos objetivos específicos:

...nos hemos propuesto una serie de iniciativas que deben terminar teniendo un retorno de valor para la institución, en el frente académico, en el frente de mercadeo y venta, en el frente de ingresos, en el frente de sostenibilidad, en el frente de talento humano, etcétera. ¿Quién es el sponsor? ¿Quién es el líder de la estrategia? ¿Cuál es ese mapa de riesgos?

Vale mencionar que existen posibilidades de conflicto en ambos escenarios del sistema dual. La prescriptividad y falta de autonomía de los mandos medios y sus equipos tiene también una contraparte de zona de confort para los empleados, en la medida que los libera de asumir responsabilidades de liderazgo en forma directa. Ante una acción del PEI que puede resultar fallida, se argumentaría que dicho fracaso no ha sido provocado por su gestión

16 Ruff Escobar, C. (2021). Indicadores de gestión y rediseño institucional: Herramientas para el aseguramiento de la calidad. En *Gobernanza universitaria en América Latina*. Ediciones UBO.

cotidiana, sino por su diseño original.¹⁷ Siguiendo en el plano del conflicto, los liderazgos distribuidos generan acciones operativas asimétricas. Unos equipos se perciben trabajando más y mejor que otros y así surgen los problemas agenciales. Juan Carlos Mena (Universidad Fasta, Argentina) señala:

...deliberar todo es imposible. Los que están todo el día tomando decisiones suelen ser un equipo chico, dinámico y rápido que pueden medir dificultades de contexto y corregir tomando decisiones rápidas. Se debe tener un cierto equilibrio entre mecanismos ejecutivos y mecanismos colegiados y finalmente la asociación civil que te cuida la visión.

Santiago Acosta también enfatiza sobre la arquitectura de las decisiones: "cuantos más niveles de decisión jerárquicos existan, más complicada es la gestión académica e institucional. Hemos ido eliminando niveles jerárquicos, y yo por lo menos me propongo seguir eliminando y simplificando más la gobernanza." En esa línea, Vidal Martins propone:

...tener una gobernanza más horizontal. Llevamos tres años utilizando en nuestra universidad la idea de autogestión. Frederic Laloux¹⁸ describe las características de las distintas categorías de organizaciones. Y las más avanzadas tienen estas tres características: de autogestión, de la integralidad de las personas y de su propósito evolutivo.

17 Vinculado al tema de la gestión de la innovación y al día a día de la toma de decisiones, Hugo Pardo Kuklinski señala un ejemplo que le ha sucedido trabajando como consultor en una universidad pública de la región. Cuando el consultor habla con un docente sobre algún aspecto de transformación, pregunta ¿por qué no se implementa si toda la cátedra está de acuerdo con el valor de dicha innovación? La respuesta fue: "a nosotros nos gustaría hacerlo, pero el decano no está de acuerdo." Posteriormente, el consultor consulta con el Decano y le responde: "está muy bien la idea. ¿Y por qué no se hace? A mí me gustaría, pero el rector no está alineado con el tema." Por último, el consultor conversa con el rector y la autoridad afirma la importancia de dicha innovación.

Es decir, las estructuras muy jerarquizadas y las arquitecturas complejas de escasa conversión de abajo hacia arriba inhiben las responsabilidades personales en la toma de decisiones y construyen escenarios ficticios sobre lo que se debería hacer o no.

18 El Dr. Vidal Martins se refiere a las organizaciones TEAL, descritas en: Laloux, F. (2014). *Reinventando las organizaciones*. Editorial Deusto.

Allí se señala que: "las organizaciones TEAL tienen tres características que las fundamentan. Se trata de la plenitud, el propósito evolutivo y la autoorganización. Permitir que los empleados se sientan realizados y libres de tal forma que automáticamente se comprometan e impliquen con su labor profesional."

Paso a paso de la creación de laboratorios permanentes de ideación ágil

El rectorado decide el eje estratégico a partir del cual innovar con una intención de ejecución mediata. Ejemplo: mejorar los métodos de enseñanza en el postgrado; dar mayor visibilidad digital a los proyectos de investigación y sus responsables; diseñar una estrategia didáctica de integración de las aplicaciones de escritura con inteligencia artificial para aplicar en los cursos de grado.

Las facultades abren convocatorias de desafíos. Según el presupuesto destinado, se elige de modo abierto -dentro de los claustros de las facultades- la cantidad de proyectos a incubar.

Se inicia un proceso de ideación ágil de seis fases:

1. Retos, equipos y análisis de buenas prácticas;
2. ¿Para quién diseñamos?;
3. Divergencia y emergencia. Generación de ideas;
4. Convergencia de ideas;
5. Prototipado;
6. Presentación del prototipo. En un período menor a seis meses se debe tener un primer prototipo en ejecución.

Si el prototipo es exitoso en la segunda o tercera escalabilidad, se consolida un diseño definitivo y el producto o servicio pasa al organigrama habitual de la Facultad.

01

02

El propio rectorado destina los fondos para llevar adelante dicha estrategia en un plazo de un año.

03

04

Se abre el laboratorio de ideación ágil. El equipo es conformado por un líder responsable, un investigador experto en el desafío, un diseñador y otros recursos humanos diversos que posean la capacidad técnica para construir los prototipos ideados. El equipo debe tener carga horaria destinada al lab y otro esquema de incentivos según resultados. Se sugiere la contratación temporal de un experto externo. Los equipos deben impregnarse de una cultura de startup: trabaja con autonomía y caos creativo para llevar el desafío y su prototipo hacia un lugar de éxito que signifique una nueva forma de hacer aquello. Más allá de la carga horaria destinada, debe haber un espíritu de voluntariado y una motivación intrínseca asociada a la fuerza estratégica institucional.

05

06

Se miden los resultados de la primera iteración con encuestas y grupos de enfoque a los adoptadores iniciales. Si los resultados son positivos, se inicia la segunda fase de escalabilidad con un nuevo proceso de ideación ágil, un nuevo equipo y un nuevo presupuesto. Se vuelve al paso 4.

07

4. Sostenibilidad y responsabilidad financiera

La sostenibilidad financiera constituye un eje crítico para garantizar el funcionamiento y proyección a futuro de las instituciones privadas. La dependencia de subsidios fiscales -en los casos de los países en que existe financiamiento público para las universidades privadas- resulta insuficiente para cubrir las crecientes necesidades operativas o para impulsar procesos sostenidos de mejora académica. La escasez de recursos limita inversiones clave en infraestructura, tecnología y programas innovadores, todos indispensables para sostener estándares de calidad y competitividad.

Ante este panorama, resulta imprescindible desarrollar fuentes de financiamiento con lógica de mercado, lo que implica interpretar adecuadamente la demanda para mejorar las tasas de matriculación, retención y egreso. Digitalizar procesos académicos y administrativos, incorporar tecnologías emergentes, capacitar al personal docente y directivo, e integrar herramientas de inteligencia artificial en las funciones sustantivas —incluyendo la gestión—, son pasos ineludibles para preservar la relevancia institucional. Un enfoque emprendedor, apalancado en fuentes de financiamiento diversificadas, permite dotar a las universidades de los recursos y la autonomía necesarios para innovar, asumir riesgos y sostener su crecimiento. Aunque se trate de instituciones privadas sin fines de lucro, una política financiera basada en superávit es imprescindible para la mejora continua en la calidad institucional. Esto permite ofrecer mejores salarios, financiar líneas de innovación en docencia, investigación y gestión, así como tomar decisiones de inversión a largo plazo en infraestructura. Las universidades latinoamericanas comprenden este desafío, pero en muchos casos se encuentran aún lejos de alcanzar una cultura institucional orientada a la creación de valor, tanto desde sus equipos directivos como desde sus docentes e investigadores. Harold Castilla Devoz lo resume con claridad:

Para poder responder a una misión tan importante como la que nosotros tenemos (ser la universidad privada más grande de Colombia en términos de matrícula), se debe tener sostenibilidad. Mi obligación es promover la eficiencia operacional, con excedentes en el ejercicio financiero anual que puedan reinvertirse en mayor calidad.

En la misma línea, Claudio Ruff Escobar destaca la política de reinversión total de los excedentes: “En estos últimos 20 años se ha desarrollado una estrategia financiera basada en la aplicación del famoso *Weighted Average Cost of Capital* (WACC)” (Ruff Escobar, 2021)¹⁹, herramienta clave para evaluar decisiones de inversión con criterios de eficiencia y sostenibilidad. Finalmente, Santiago Acosta (UTPL, Ecuador) introduce otro aspecto central: la integridad institucional como factor de sostenibilidad. La UTPL ha desarrollado un

¹⁹ Ruff Escobar, C. (2021). Indicadores de gestión y rediseño institucional: Herramientas para el aseguramiento de la calidad. En *Gobernanza universitaria en América Latina*. Ediciones UBO.

robusto programa de *compliance* y anticorrupción, que excede los marcos normativos formales. “Tenemos una evaluación de proveedores que cumplen con sus obligaciones tributarias, aseguran a sus empleados, no tienen un pasado de denuncias de corrupción, están al día en la Superintendencia de Compañías y declaran conflictos de interés”, explica Acosta. Esta cultura de buenas prácticas y rendición de cuentas no solo fortalece la reputación institucional, sino que también asegura un uso más eficiente y transparente de los recursos.

5. Fomentar una cultura de la medición y evaluación

La mayoría de universidades regionales infrautiliza los datos que genera sobre la experiencia de su comunidad. Para agravar esa debilidad, tampoco existen políticas estadísticas comparativas promovidas desde los organismos nacionales y regionales²⁰. En el caso interno de las universidades, no se procesan o extraen datos. Peor aún, si se posee información, se suele ignorar el rediseño de acciones. Los datos que se generan en las universidades para definir factores de calidad pueden ser complejos y requieren de altos niveles de procesamiento.

Yoani Rodríguez explica: “tenemos ya información de datos predictivos porque todo el tiempo estamos alimentando los sistemas y empezamos a aprovechar esos datos a través de especialistas que nos ayudan a interpretarlos.” Por su parte, Arapuan Netto enfatiza sobre la apertura de los datos a los equipos académicos para evitar tener decisores carentes de información estratégica:

...entiendo que estos datos tienen que estar a disposición de los equipos, los datos de las finanzas del curso, de la institución, los márgenes de contribución de los cursos, el costo de ocupación. Son datos que, muchas veces, el gestor académico no conoce, al cual no tiene acceso, no tiene esa experiencia. Esto está muy en el lado corporativo de la universidad. Y entonces acabas con dos empresas dentro de una. Tienes una universidad y una empresa corporativa, como cualquier otra. En el momento en que consigues dar vida a este mundo financiero de forma didáctica para la gestión académica,

20 América Latina tiene serios problemas con la investigación y mediación de los grandes datos sobre lo que sucede en la educación superior, especialmente en el ámbito público. Un ejemplo de lo que podría hacerse es el caso de Mifuturo.cl, coordinado por la Subsecretaría de Educación Superior del Ministerio de Educación de Chile. <https://mifuturo.cl/>
Una buena práctica de gestión de datos públicos y abiertos es el College Scorecard. Esta plataforma web del U.S. Department of Education es un buscador y comparador de universidades norteamericanas. Entre las muchas variables que analiza están los costos de los estudios, las tasas de graduación, los salarios promedio por campo de conocimiento y la monitorización del impacto económico en la vida de los estudiantes diez años después de su ingreso. <https://collegiescorecard.ed.gov/>
Otra excelente práctica de gestión de datos es Higher Education Statistics Agency. HESA es un organismo nacional sin fines de lucro del Reino Unido dedicado al análisis de los datos en la educación superior y su recopilación hacia indicadores de desempeño. <https://www.hesa.ac.uk/>

terminas por unir lo que previamente eran dos empresas y se convierten en una sola.

Vidal Martins enseña el camino adecuado:

...hemos creado una cultura de indicadores para todo, de modo que las decisiones sean realmente basadas en pruebas y no solo en intuiciones. Y luego desarrollamos una forma de potenciar las cuentas. Aquí hablamos de inteligencia empresarial. No es responsabilidad del sector de TI construir los *dashboards*, dar acceso a bases de datos y elaborar informes y gráficos. Nuestro departamento informático se limita a comprobar estos aspectos de la ley de protección de datos, autoriza el acceso al área que solicitó los datos que tienen sentido. Y a partir de ahí, el propio sector solicitante, utilizando herramientas que no necesitan un nivel más avanzado de programación, accede a los datos y elabora estos informes por sí mismo.

Harold Castilla Devoz dice:

Tenemos una mesa de sostenibilidad cada quince días. Creamos unos esquemas de medición constante, de ratios, creamos un presupuesto dinámico, creamos una relación permanente a la luz de los desafíos académicos.

Algunos rectores entrevistados enseñan que el ejercicio docente también debe tener una impronta basada en la evidencia y los datos. La ausencia de políticas estratégicas de analítica del aprendizaje es un problema habitual para quienes ejercimos la docencia durante décadas en universidades. Hugo —como coautor de este texto— señala su experiencia como profesor durante quince años en España en cuanto a la creación incorrecta de datos para la evaluación del rendimiento docente por parte de los estudiantes. A pesar de ser la herramienta más eficiente que la institución posee para tomar decisiones sobre la permanencia, premiación y evolución del profesorado, se recibe un porcentaje bajo de respuestas que no permiten sacar conclusiones rigurosas sobre desempeño. A menudo el propio proceso de entrevistar a los estudiantes está mal diseñado porque se hace el último día de clase o con un bajo porcentaje de los estudiantes presentes e ignorando el sesgo de negatividad (Rozin y Royzman)²¹, sin una motivación extra que haga que los profesores reciban una rigurosa evaluación. Otro aspecto crítico del diagrama de flujo de la evaluación docente es el posterior diálogo con el estudiante para valorar su esfuerzo. Vidal Martins señala la importancia de la retroalimentación al estudiante como aspecto motivador:

Para poder incentivarlos, cuando salen los resultados de las evaluaciones, mostramos lo observado en las evaluaciones y qué se

21 https://es.wikipedia.org/wiki/Sesgo_de_negatividad

hará para mejorar los procesos. Esta es una forma de asegurarnos de que el estudiante vea el valor de responder y de que quieran responder, porque hay un retorno para el estudiante. [...] por buenas prácticas de investigación no les obligamos. Pero no dejamos que se olviden de la evaluación, porque se meten en el ambiente de aprendizaje y les salta esa ventana pidiendo para que hagan una evaluación.

En ese sentido, Santiago Acosta señala la importancia de los datos para seguir el proceso de progresión profesional del docente: “en la evaluación también medimos el impacto que ha tenido ese proyecto en el aprendizaje.” Es importante fomentar una cultura de la evaluación docente permanente. Para Vidal Martins:

existe una cuestión filosófica, a los profesores no les gusta ser evaluados. Evalúan al estudiante y son críticos con él, pero no permiten que se les evalúe demasiado. Tenemos que crear una cultura en la que la evaluación forme parte del proceso. En la PUC de Paraná lo tenemos ya resuelto. Pero al principio no fue tan fácil, porque las reacciones no fueron muy buenas.

En cuanto a la integración de analítica de datos para mejorar el rendimiento académico, Edward Roekaert menciona la importancia del seguimiento al estudiante:

...si está repasando el material, revisó todo, respondió a algunas preguntas, le damos al docente esa información utilizando inteligencia artificial antes de iniciar la sesión de la siguiente semana. No tiene nota pero es valiosa.

Edward Roekaert explica:

...estamos colocando asesores de éxito que apoyen a los docentes para motivar a los estudiantes a entrar en la metodología. Entonces son cambios grandes que vamos a realizar pero donde la medición va a ser clave porque toda la información que va a salir de aquí se ingresa después en modelos predictivos de machine learning que nos van a decir si estos son los estudiantes que tienen mayor probabilidad de no aprobar el curso, retirarse del mismo, retirarse del semestre, no matricularse el próximo semestre. Lo que queremos es ayudar a cada estudiante, sabiendo que cada uno es distinto, que cada uno trae un talento distinto, un nivel de preparación distinto, ayudar a todos a tener éxito.

Vidal Martins también da pistas sobre el uso de la IA para la evaluación docente:

...a veces el profesor es bueno técnicamente, pero tiene un comportamiento inadecuado. Y eso aparece en el espacio de

comentarios, no aparece en ningún otro sitio. Así que ahora estamos en el proceso de utilizar la inteligencia artificial para analizar estos comentarios y segmentarlos.

Fomentar una cultura de la medición lleva irremediablemente a una integración profunda de la IA predictiva y generativa en los procesos de toma de decisiones²². En ese sentido, se sugiere proveer entrenamiento a diferentes roles funcionariales, tendiente a una mayor automatización de procesos y especialmente a liberar de trabajo administrativo a los docentes e investigadores, un problema de carga laboral que suele ser cuestionado por los propios docentes. Por otra parte y teniendo en cuenta la necesidad de un mayor énfasis en el seguimiento al estudiante, los bots conversacionales son útiles como primera interfaz de atención permanente a estudiantes en cuestiones administrativas, académicas y de relación con el docente. Otro horizonte de progreso es el uso de la analítica de datos para la creación de patrones de aprendizaje personalizados y adaptativos según las necesidades de cada estudiante. Ruff Escobar (2022)²³ indica que “en breve plazo debemos generar nuestra propia inteligencia artificial generativa de la universidad.”

6. Colaboración interinstitucional por encima de la competencia

En este eje destacan dos aspectos, la relación con el territorio y vecinos, así como la relación con las otras universidades. En el primer aspecto, Santiago Acosta señala —con respecto a UTPL y su trabajo en la ciudad de Loja (Ecuador)— la pertinencia de la creación de investigación focalizada en las necesidades regionales:

...tenemos un programa de gestión inteligente del territorio, con trece observatorios que generan datos y se involucran a profesores, estudiantes y una red de aliados. Todos estos datos que vamos generando tienen un cliente externo, que es el aliado que demanda la información. Demandar significa que la usa, porque muchas veces las universidades generamos información que no se usa, que no tiene una utilidad pública, por lo menos en este ámbito de la innovación y de la vinculación social.

Dentro del diseño arquitectónico del campus, la integración con el barrio y la ciudad son fundamentales para la construcción de identidad institucional. Harold Castilla Devoz señala con respecto al Barrio Minuto de Dios, en Bogotá:

22 Pardo Kuklinski, H. (2024, abril–mayo). *Integración de IA en las universidades*. REALCUP. Monográfico IA. <https://realcup.org/ia-en-universidades/>

23 Ruff Escobar, C. (2022). Aplicación de inteligencia artificial en el ecosistema de gestión universitaria: Desafíos y propuestas. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 18(1), 55–70.

En los clubes uno va a encontrar el espacio de bienestar, de la piscina, del buen comer, del descanso. Bueno, yo creo que hoy nuestras instituciones universitarias, nuestros espacios, los estudiantes deben también experimentar eso. ¿Voy al campus a qué? En el barrio Minuto de Dios hicimos una nueva puesta en esta línea de espacios pegajosos, el CRAII, el Centro de Información, integrado al tema de la biblioteca abierta, con espacios agradables, verdes, cojines, todos los espacios de coworking para los estudiantes.

Con respecto a la relación con otras universidades, Edward Roekaert afirma:

Tenemos un rol de trabajar con el sistema como un todo, dejar de vernos como competidores porque la verdad al final podemos salir al mercado a competir tratando de atraerlos, pero al final todos tenemos estudiantes [...] pero sí es tal vez el mayor desafío que veo como país donde sigue habiendo todavía esta sensación de que competimos en lugar de poder colaborar para el beneficio de las siguientes generaciones y el desarrollo del país.

La apertura de mercados educativos más allá del ámbito geográfico de influencia es otra variable que ofrecen los futuros inevitables de la universidad. Juan Carlos Mena habla de su propia experiencia:

Cuando la universidad se planteó que por la cantidad de habitantes de Mar del Plata y por las ofertas educativas públicas y privadas, teníamos que romper ese techo, entonces se hizo algo de pensamiento lateral para extender la frontera de injerencia. Lo que había que romper era el tema de la presencialidad porque ya no era Mar del Plata y su zona de influencia, sino la Argentina y parte del mundo.

Es necesario destacar que existe una limitada capacidad real de cobertura de la universidad en América Latina. Solo el 17 % de la población económicamente activa en la región finaliza estudios superiores, frente al 37 % en los países de la OCDE.²⁴ Esto evidencia la necesidad urgente de explorar modelos alternativos de financiamiento y gestión más inclusivos, más que focalizarse en la suma cero de la distribución de la población que ya accede actualmente a la educación superior.

24 OECD. (2022). *Education at a glance 2022: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>

UNESCO. (2022). *Global education monitoring report 2022 (GEM Report)*. <https://www.unesco.org/reports/global-education-monitoring-report/2022>

Ideas transversales: cambio cultural, agilidad y contexto territorial

A partir del conjunto de diez entrevistas, emergen algunas ideas comunes que permiten bosquejar un marco compartido sobre el futuro de la gobernanza universitaria en América Latina. Más allá de los aspectos específicos ya mencionados, se pueden destacar otras ideas transversales. En primer lugar, la transformación cultural aparece como condición habilitante de cualquier cambio estructural: los rectores coinciden en que la innovación no avanza sin una revisión profunda de valores, hábitos y prácticas institucionales. En segundo lugar, la flexibilidad y la agilidad organizacional ya no son atributos opcionales, sino condiciones básicas de supervivencia en un entorno volátil. Modelos de liderazgo distribuido, estructuras más horizontales y procesos de decisión autónomos son señalados como claves para una gobernanza resiliente. Un tercer aspecto es que muchos rectores subrayan la necesidad de comprender y actuar desde el contexto. Gobernar desde el territorio, con comprensión de los entornos locales, permite una gestión pertinente y efectiva. La innovación, entonces, no es solo tecnológica ni responde a recetas universales, sino que se despliega como un proceso situado. Una cuarta idea holística es que la transformación digital aparece transversalmente como motor y espejo de los desafíos institucionales. Pero su impacto no es neutro: obliga a rediseñar la experiencia del estudiante, el rol docente, los formatos de evaluación, y también las lógicas de gobernanza.

Vidal Martins afirma que:

cuando hablamos de proyectos de futuro, los asocio mucho con la idea de foresight (anticipación), la idea de identificar señales del futuro, cosas que aún no han sucedido, que están empezando a ocurrir y que van a generar cambios en la realidad de las universidades.

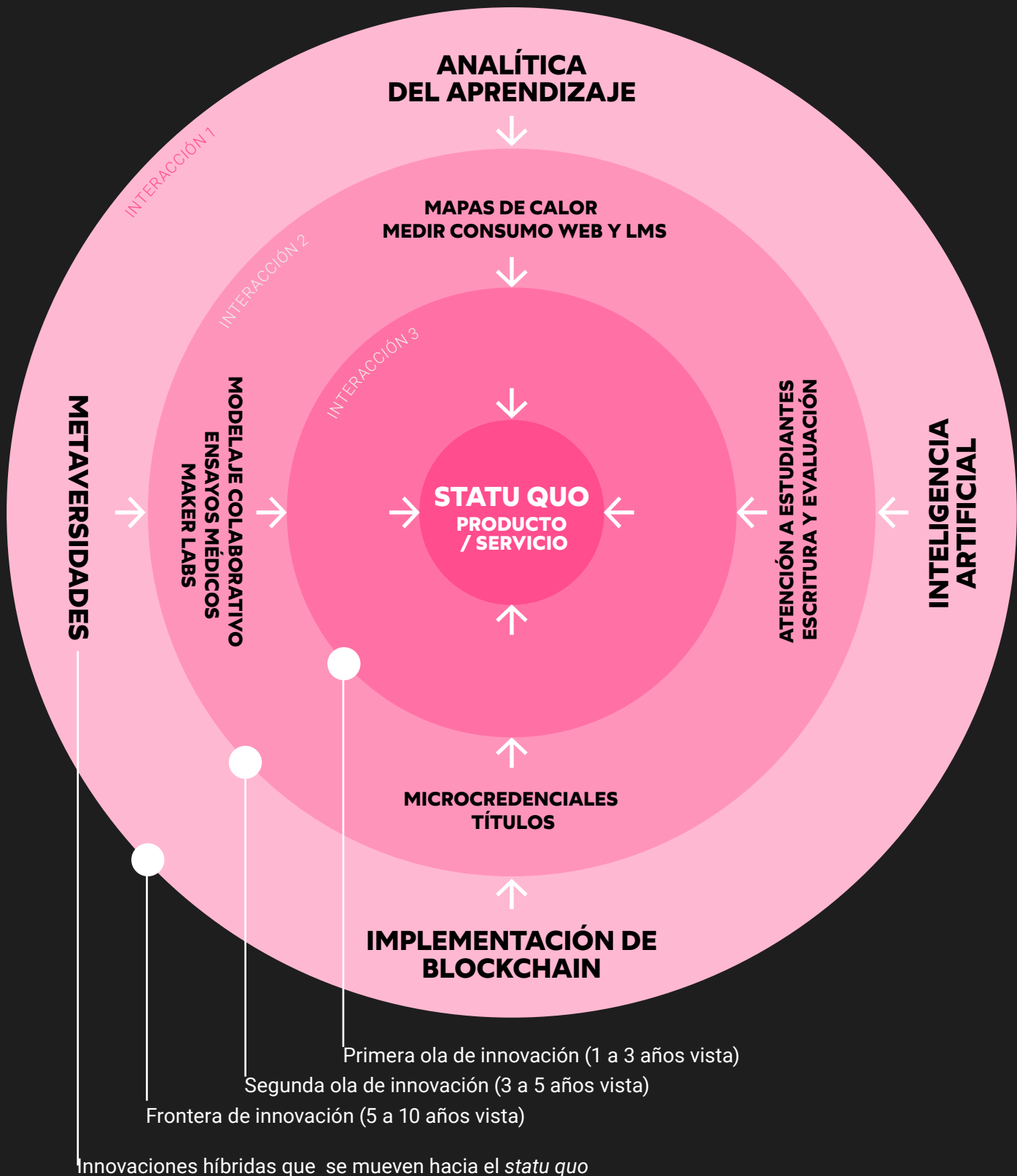
Claudio Ruff Escobar propone: “mirar el futuro y planificar el presente a partir de ese futuro y no al revés.” Juan Pablo Murra Lascurain destaca la autenticidad y sugiere que:

Se debe tener muy en claro qué se quiere lograr como universidad y para qué. Esto significa encontrar un camino propio, cocinar una receta única. No todos tienen que aspirar a ser Harvard. Sería aburrido si todas fuéramos iguales.

En todas las entrevistas se propuso ir más allá del diagnóstico para ensayar respuestas preliminares. Se preguntó por errores, por aprendizajes, por las decisiones difíciles, por los momentos bisagra. La hipótesis es que no hay rediseño posible sin coraje institucional. Y ese coraje se gesta en el liderazgo, pero también en la cultura compartida de quienes habitan la universidad. Este capítulo no ha sido escrito para mirar la prospectiva como un horizonte teórico, sino para empujar con sentido de urgencia el presente hacia los diseños de futuro.

Innovaciones híbridas

Evolución de una idea desde la frontera de la innovación hacia el statu quo industrial. Esa evolución destaca por su hibridación de origen: la idea que funciona hoy más alguna idea, tecnología o inteligencia artificial completamente nueva, incluso proveniente de otro ecosistema industrial.







El diseño de sistemas internos de aseguramiento de la calidad sin talla única

Rodolfo De Vincenzi y Ariana De Vincenzi¹

¹ Ariana es una experta de jerarquía internacional en aseguramiento de la calidad. Ella es vicerrectora académica de la Universidad Abierta Interamericana (UAI) de Argentina. Además, es asesora en aseguramiento de la calidad del Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP) de Argentina y miembro del Consejo Directivo de la Red Internacional de Agencias de Aseguramiento de la Educación Superior (INQAAHE).

“En un mundo donde la educación superior atraviesa una transformación radical, los sistemas de aseguramiento de la calidad deben ir más allá del cumplimiento y la rendición de cuentas para apoyar la innovación, la pertinencia y la capacidad de respuesta.”

Karakhanyan, S., & Stensaker, B. (2020)²

Repensar la calidad en tiempos de diversificación e incertidumbre

¿Qué significa hablar de calidad en la educación superior hoy? ¿Hasta qué punto el aseguramiento de la calidad está promoviendo mejoras genuinas o propiciando una lógica de control que homogeneiza y limita la reflexión e innovación institucional? Estas preguntas no son retóricas. Surgen de la experiencia concreta de quienes gestionan instituciones de educación superior en contextos marcados por transformaciones profundas, por tensiones permanentes y, sobre todo, por la responsabilidad de tomar decisiones con impacto estructural. La conversación sobre la calidad está lejos de estar cerrada. Al contrario, se encuentra en plena reformulación, interpelada por disrupciones globales que reconfiguran el sistema y por procesos de masificación y diversificación que han multiplicado los perfiles institucionales y las propuestas educativas.

En este escenario, el aseguramiento de la calidad ha adquirido una centralidad ineludible. Sin embargo, los marcos de evaluación y sus mecanismos no siempre han evolucionado al mismo ritmo que el sistema que buscan evaluar. La calidad continúa definiéndose en términos de “adecuación al propósito”, pero ¿es suficiente evaluar si se cumplen propósitos declarados, sin

2 Karakhanyan, S., & Stensaker, B. (2020). Global trends in higher education quality assurance. In S. Karakhanyan & B. Stensaker (Eds.), *Global trends in higher education quality assurance* (pp. 1–14). Brill. https://doi.org/10.1163/9789004445546_002

preguntarnos por su pertinencia social, su valor transformador o su impacto real? ¿Qué sucede cuando el propósito mismo resulta limitado, superficial o desalineado con los desafíos actuales?

Desde nuestra perspectiva, resulta indispensable superar una lógica de evaluación basada únicamente en el cumplimiento, para avanzar hacia un enfoque que promueva el aprendizaje organizacional y sostenga procesos de mejora continua. Un enfoque que no se agote en la rendición de cuentas, sino que fortalezca el pensamiento crítico y la autonomía universitaria.

Este capítulo se propone justamente abrir esa conversación, sin moldes predefinidos ni respuestas unívocas. A través de una mirada situada, alimentada por experiencias concretas de gestión, se exploran cinco grandes tensiones que atraviesan hoy los sistemas de aseguramiento de la calidad en nuestras universidades:

- La tensión entre garantizar estándares mínimos y respetar la diversidad institucional y misional;
- La tensión entre cumplir con exigencias externas y construir sistemas internos robustos y significativos;
- La tensión entre gobernanza de la calidad y viabilidad financiera institucional;
- La tensión entre internacionalización e integración regional con marcos comunes de referencia;
- y la tensión entre flexibilidad e innovación en las ofertas formativas emergentes, como las microcredenciales, y el aseguramiento de su legitimidad y reconocimiento.

1. El desafío de garantizar calidad sin uniformar

Desde la perspectiva de quienes gestionan una universidad, la calidad en la educación superior no se presenta como un concepto abstracto, sino como una práctica atravesada por tensiones, decisiones estratégicas y desafíos cotidianos. Implica, por un lado, ajustarse a marcos nacionales de regulación que establecen criterios y estándares a cumplir mediante procesos de evaluación y acreditación de instituciones y carreras. Pero, al mismo tiempo, exige desarrollar una cultura de mejora continua que, sin desestimar las recomendaciones que surgen de estas instancias externas, permita construir un modelo de aseguramiento interno alineado con los valores, principios y fines propios de cada institución.

Lee Harvey —uno de los autores más influyentes en este campo— ha sostenido durante más de tres décadas que la noción de calidad sigue siendo ambigua, disputada y profundamente contextual. En su trabajo más reciente (Harvey,

2024)³, reafirma la vigencia de las cinco acepciones clásicas de calidad —excelencia, perfección, adecuación al propósito, transformación y valor por dinero—, pero advierte que algunas han eclipsado a las otras. En particular, critica el predominio de la definición basada en la “adecuación al propósito”, que se ha vuelto eje de los modelos de aseguramiento a nivel internacional. Este enfoque, centrado en la rendición de cuentas y el cumplimiento de metas, ha relegado la concepción de la calidad como transformación: una idea que pone en el centro el cambio institucional, la innovación y la construcción colectiva. Pensar desde esta perspectiva implica ir más allá del cumplimiento formal, para fomentar una cultura crítica, participativa y de mejora continua.

Ese predominio del cumplimiento —ya sea de metas internas o de estándares externos— ha condicionado el modo en que muchas instituciones responden a las exigencias del aseguramiento de la calidad. En lugar de habilitar procesos genuinos de transformación, refuerza un comportamiento reactivo, centrado en satisfacer requerimientos normativos más que en impulsar una mejora institucional sostenida.

Este patrón ha sido identificado con claridad en América Latina y el Caribe, en el marco del Segundo Estudio Global sobre Tendencias en Aseguramiento Externo e Interno de la Calidad de INQAAHE. Allí se observa que, sobre un total de 126 universidades consultadas correspondientes a 12 países de Latinoamérica, el 62 % ha desarrollado sistemas internos de calidad como respuesta directa a procesos de evaluación externa. Es decir, como una reacción institucional antes que como una estrategia autónoma de desarrollo. No obstante, en aquellas instituciones con mayor madurez organizacional, estos sistemas han evolucionado hacia modelos más integrados, estratégicos e institucionalizados, orientados a la mejora continua. (De Vincenzi, 2025)⁴

Esta evolución progresiva puede comprenderse mejor a la luz del análisis del politólogo Antonio Camou, quien estudia los efectos de la evaluación externa sobre la cultura organizacional recurriendo a la teoría de los juegos. Según su enfoque, la evaluación institucional solo adquiere verdadero potencial transformador cuando deja de entenderse como un evento aislado —un “juego de una vez”— y se convierte en una práctica reiterada. En sus palabras:

Cuando la evaluación es entendida como un juego de más de una vez, los actores comienzan a modificar sus comportamientos con miras a maximizar beneficios en el largo plazo, internalizando reglas, valores y mecanismos que dan sustento a una cultura evaluativa. (Camou, 2010)⁵

3 Harvey, L. (2024). *Defining quality thirty years on. Quality in Higher Education*, 30(1), 4–20. <https://doi.org/10.1080/13538322.2024.2280659>

4 De Vincenzi, A. (2025, septiembre). *Tendencias globales en aseguramiento de calidad de la educación superior: la visión de INQAAHE* [Presentación]. XXII Asamblea General de RIACES, Rio de Janeiro, Brasil.

5 Camou, A. (2010). *La evaluación institucional en las universidades públicas: Una mirada desde la teoría de los juegos*. Universidad Nacional de General Sarmiento; CLACSO.

El análisis de los grupos focales realizados en el marco del estudio de INQAAHE refuerza esta mirada: la exposición cíclica a procesos de evaluación externa ha contribuido, en muchos casos, a consolidar una cultura institucional de la evaluación. Sin embargo, asumir que este proceso ocurre de manera lineal implicaría caer en una visión mecanicista, que desconoce la complejidad de los trayectos institucionales, los factores de contexto y las tensiones entre lo normativo y lo identitario.

De allí que resulte clave recuperar el consenso internacional que sostiene que la responsabilidad principal por la calidad educativa recae en las propias instituciones. Así lo expresan documentos clave como los de CHEA (1998), ENQA (2005), INQAAHE (2006), RIACES (2018) y SIACES (2019)⁶. Está en su ADN. Después de todo, ¿es posible pensar la educación sin calidad? La pregunta, sin embargo, no es solo qué entendemos por calidad, sino también quién tiene el poder de definirla.

Las universidades, sin duda, integran la noción de calidad en sus proyectos educativos institucionales, comprendiéndola desde sus propios fines y con el objetivo de garantizar eficiencia en su cumplimiento. Pero allí emerge una nueva tensión: la que se produce entre el sentido institucional de la calidad y las exigencias del entorno. En ese punto se cruzan las políticas internas con las demandas del contexto, dentro de un marco donde tanto la universidad como el Estado comparten una responsabilidad social ineludible.

También existe consenso internacional en que el Estado, como garante público de la calidad del sistema de educación superior, debe generar condiciones mínimas que resguarden el derecho de los estudiantes y el interés de la sociedad. Para ello, desde la década de 1990 se han creado agencias de evaluación y acreditación en casi todos los países del mundo. Estas han contribuido a establecer estándares indispensables. Sin embargo, cuando estos procesos se vuelven excesivamente técnicos y burocráticos, pueden producir un efecto no deseado: la homogeneización de expectativas sobre lo que debe ser una universidad. Y en ese molde, muchas veces, no encajamos o no deseamos encajar.

En efecto, los enfoques prescriptivos tienden a reducir las evaluaciones a una lógica de *checklist* que homogeneiza lo esperado de una universidad e impone un patrón único. Esta lógica no solo restringe los márgenes de innovación, sino que debilita la autonomía institucional al condicionar sus decisiones estratégicas a marcos externos uniformes.

La tensión central, entonces, no es entre calidad y diversidad, sino entre garantizar estándares mínimos y respetar la pluralidad institucional. ¿Cómo

6 CHEA: Council for Higher Education Accreditation (USA), ENQA: European Association for Quality Assurance Agencies; INQAAHE: International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education; RIACES: Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior; SIACES: Sistema Iberoamericano de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior

asegurar un umbral compartido sin exigir un camino único ni una forma estandarizada? Porque la calidad no puede ser uniforme si la realidad no lo es.

En América Latina, este desafío es especialmente visible: se trata de superar una lógica tecnocrática que refuerza la estandarización y genera una sobrecarga operativa cada vez más difícil de sostener para muchas instituciones. Como bien lo resume el rector José Marín en las entrevistas de este libro: “La estandarización de procesos e insumos ha buscado asegurar la calidad. Pero el conjunto de normativas pesa sobre la institución. Es tener que meter círculos adentro de cuadrados.”

Se trata, en definitiva, de transitar desde una lógica externa y de control hacia un compromiso interno, auténtico y transformador. Y ese tránsito no ocurre por decreto. Requiere liderazgos sólidos, convicción institucional y mecanismos participativos que integren a toda la comunidad universitaria —autoridades, docentes, estudiantes, personal administrativo y actores externos— en la construcción de una calidad viva, situada y dinámica.

2. Calidad desde adentro: de la norma a la convicción institucional

El respeto a la autonomía académica y el fortalecimiento de la autorregulación institucional; la transparencia en los resultados; la promoción de una cultura de evaluación orientada a la mejora continua; la participación activa de los estudiantes y de otros grupos de interés —internos y externos— en los procesos de planificación, gestión y evaluación; así como la responsabilidad asumida en la rendición de cuentas ante la sociedad, constituyen pilares fundamentales para el desarrollo de un sistema interno de aseguramiento de la calidad (SIAC).

En las universidades, el aseguramiento de la calidad es parte de la agenda institucional desde hace tiempo aunque, en general, gestionado mediante mecanismos con disímiles niveles de sistematización y articulación: encuestas de satisfacción, relevamiento de datos, informes puntuales, reuniones internas e incluso mediante estructuras específicas creadas para tal fin.

En cuanto a su génesis, en muchas instituciones, el aseguramiento interno de la calidad se implementa como respuesta a una exigencia externa, como una condición necesaria para legitimar su existencia ante los organismos reguladores. Así ocurrió en Europa desde 2005 cuando se incorpora el aseguramiento de la calidad como parte de la política de construcción del Espacio Europeo de Educación Superior. En América Latina, en países como Chile, Colombia, Perú, Costa Rica, Paraguay y Argentina, la creación de un SIAC constituye un criterio requerido dentro de los marcos de evaluación externa de la calidad de la educación superior.

Sin embargo, para otras universidades —independientemente de los marcos regulatorios— este proceso representa una oportunidad: la posibilidad de revisar críticamente el rumbo institucional, fortalecer la identidad organizacional y consolidar una cultura de mejora genuina. La diferencia no está en los formularios que se completan ni en las evaluaciones que se realizan, sino en el modo en que se vive el proceso. ¿Se experimenta como una obligación formal o como una herramienta estratégica para consolidar la autonomía institucional y proyectar su desarrollo futuro?

Cuando el aseguramiento se internaliza y adquiere sentido institucional, deja de ser un trámite para convertirse en parte de la cultura organizacional. Surgen nuevas formas de diálogo interno, se fortalecen los equipos que gestionan la calidad y se habilitan espacios de reflexión que permiten revisar lo hecho y proyectar lo que viene. En este marco, la calidad no es un resultado que se mide desde afuera, sino una práctica cotidiana, compartida y situada. Pero para que esto ocurra, se necesita mucho más que una normativa o una oficina encargada del tema.

¿Cómo se diseña un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad?

Con base en la experiencia capitalizada en Europa —que desde 2005 incorpora la European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG, 2005; 2015)— y en los marcos latinoamericanos que incluyen al SIAC como criterio explícito de evaluación y acreditación, se presenta a continuación una matriz con los componentes esenciales para el diseño de un SIAC.

Matriz para el diseño un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad -SIAC-

Componente	Alcance	Evidencias esperadas
Política de calidad	• Declaración institucional • Objetivos medibles • Integración con estrategia institucional • Grupos de interés implicados con responsabilidades en procesos y procedimientos • Seguimiento y revisión	• Documento público de política de calidad • Informes de revisión
Estructura de gestión	• Organigrama funcional de la unidad de calidad • Roles y funciones de sus integrantes • Vinculo formal con los órganos de gobierno institucional (rectorado, facultades, direcciones) • Recursos disponibles para su operación	• Documento normativo que aprueba la estructura de gestión • Planificación operativa anual de la unidad de calidad • Informes de avance y evaluación anual de actividades y resultados alcanzados

Mapeo de procesos	• Mapa de procesos (estratégicos, operativos y de apoyo) • Procedimientos definidos • Responsabilidades y actores • Indicadores asociados	• Documento con el mapa de procesos y sus interrelaciones • Manuales de procedimientos • Registros de actividades
Participación de los grupos de interés	• Representación en comités • Encuestas y <i>focus groups</i> • Mecanismos de difusión de convocatorias para la participación	• Informes de encuestas • Minutas de comités • Propuestas de mejora que evidencie aporte de las partes interesadas
Matriz de calidad integrada	• Alineación con política de calidad • Criterios e indicadores por área del desarrollo institucional • Estándares nacionales e internacionales	• Documento matriz de calidad • Tabla de criterios e indicadores por dimensión • Referencias cruzadas con marcos externos
Gestión de datos e inteligencia institucional	• Infraestructura tecnológica • Base de datos centralizada • Herramientas de visualización • Roles y permisos definidos	• KPI activos en dashboard • Reportes periódicos • Fuentes de datos validadas
Información Pública y rendición de cuentas	• Publicación de actividades y resultados asociados a los objetivos de la institución • Diversificación de canales de difusión para llegar a los principales grupos de interés	Publicaciones de actividades y resultados del SIAC en página web, redes sociales y carteleras digitales de la universidad
Revisión y evolución del sistema	• Evaluación periódica de la política de calidad con foco en la eficacia de los procesos y la medición de resultados.	• Informes de fortalezas, debilidades y planes de mejora • Registro de mejoras implementadas

Fuente: Elaboración propia, De Vincenzi A & De Vincenzi R, 2025

El SIAC, en tanto proceso sistemático que utiliza una institución para monitorear el avance institucional y contribuir, desde la mejora continua, al cumplimiento del plan estratégico, debe ser revisado en forma cíclica para validar su efectividad. En este sentido, una propuesta novedosa que introducen los International Standards and Guidelines (ISG, 2023) de INQAAHE es una rúbrica como herramienta para evaluar el desempeño institucional desde diferentes focos (funcional, operacional, financiero y sistemático) y con base en tres principios rectores: eficiencia, pertinencia y poder de transformación. Los resultados obtenidos al utilizar esta rúbrica de autoevaluación pueden utilizarse para introducir ajustes en el SIAC.

La eficiencia, como primer nivel de madurez, se expresa en la capacidad de la institución para alcanzar los objetivos definidos en su política de calidad con un uso racional de recursos, integración de procesos y toma de decisiones basada en evidencias. Implica también contar con los recursos necesarios —humanos, físicos, tecnológicos y financieros— para garantizar una gestión eficaz.

Pero, como advierte Harvey (2024), no se trata solo de cumplir propósitos institucionales bajo una lógica de eficiencia. La calidad, entendida como construcción colectiva y transformadora, requiere ir más allá. En este marco, el principio de pertinencia incorpora activamente la participación de actores internos —autoridades, docentes, administrativos, graduados—, y externos — otras universidades, organismos públicos, sectores productivos y asociaciones profesionales—. Esta participación no puede ser simbólica ni ocasional: debe expresarse en mecanismos sistemáticos de consulta, retroalimentación y toma de decisiones compartida.

A medida que el SIAC se consolida, emerge un horizonte más ambicioso: procurar que la calidad se evidencie en la capacidad institucional de demostrar su poder de transformación. Esto implica superar el cumplimiento formal y construir capacidades institucionales para innovar, anticiparse al cambio y aprender en red. La gestión basada en evidencias, la producción de conocimiento sobre los propios procesos, la articulación con otras instituciones y el vínculo sostenido con el entorno social y productivo se vuelven claves en este enfoque. Aquí, la calidad se mide tanto por los aprendizajes logrados como por la capacidad institucional de tomar decisiones estratégicas, generar impacto social y sostener proyectos formativos pertinentes y sostenibles.

En este sentido, las experiencias de *benchlearning* cobran un valor creciente. Lejos de limitarse a la comparación de indicadores, el *benchlearning* permite expandir las fronteras institucionales mediante el intercambio entre pares y la cooperación entre instituciones que comparten desafíos o pueden complementarse en sus procesos de mejora. Un caso ilustrativo es el modelo de aseguramiento externo en Finlandia, gestionado por FINEEC (2019). Su enfoque se centra en la evaluación para la mejora y en el análisis de la funcionalidad de los SIAC institucionales. Un rasgo distintivo es justamente la incorporación del *benchlearning* como práctica estructurada: permite a las universidades contrastar sus procesos con los de otras instituciones — universidad o cualquier otro tipo de organización con la que se haya suscrito un acuerdo— y obtener retroalimentación mutua. Esta estrategia promueve el desarrollo de redes de confianza, el aprendizaje organizacional y la innovación institucional. Puede aplicarse en cualquiera de las áreas de evaluación y forma parte integral de la valoración global del desempeño.

En suma, desarrollar un SIAC no es una tarea menor. Requiere liderazgo, política, formación especializada, recursos adecuados y, sobre todo, voluntad de escucha y compromiso institucional compartido. Solo cuando esto ocurre, la calidad deja de ser una demanda externa para convertirse en una convicción colectiva: pasar de un comportamiento organizacional reactivo a otro proactivo.

3. Gobernanza de la calidad y sostenibilidad financiera: ¿una tensión inevitable?

Hablar de calidad sin considerar el financiamiento es como discutir sobre arquitectura sin pensar en los cimientos. En América Latina y el Caribe, muchas universidades enfrentan restricciones presupuestarias que impactan directamente en los factores que sustentan la calidad: infraestructura, tecnología, investigación, innovación de la oferta educativa o bienestar estudiantil.

¿Cómo asegurar la calidad si los recursos no acompañan? Esta pregunta no solo remite al problema estructural del financiamiento, sino que revela un punto ciego habitual en las decisiones universitarias: la desconexión entre metas estratégicas y presupuestos disponibles. No pocas veces se definen objetivos ambiciosos sin contemplar la viabilidad financiera que los haga posibles. Esto distorsiona la economía de esfuerzos, genera sobrecarga en los equipos de trabajo y, en muchos casos, termina diluyendo iniciativas valiosas.

Desde una perspectiva de gobernanza institucional, pensar la calidad exige una mirada integral que vincule decisiones académicas con responsabilidad financiera. En este sentido, toda decisión relevante como abrir nuevas carreras, ampliar la oferta virtual, o invertir en desarrollo docente debe estar acompañada por un análisis riguroso de sostenibilidad económica. Monetizar decisiones no significa mercantilizarlas, sino comprender que sin recursos asignados no hay implementación efectiva, y sin implementación no hay mejora posible.

Se trata de diseñar estrategias innovadoras de bajo costo fomentando procesos de validación temprana, aprendizaje iterativo y toma de decisiones basadas en evidencia. Este enfoque, conocido como *creative constraints*, ha inspirado a diferentes sectores, incluso al educativo. Un ejemplo concreto es la limitación que tienen las universidades para diseñar y desarrollar carreras de doctorado, en algunos casos por falta de recursos idóneos, escasa investigación e incluso baja matrícula considerando las exigencias que tienen estas carreras de posgrado. En ese sentido, y apostando al avance en el desarrollo profesional y científico, se menciona la iniciativa de un consorcio de universidades argentinas conformado para la creación de un Doctorado en Educación Superior impulsado de manera conjunta por la Universidad Abierta Interamericana, la Universidad Austral y la Universidad Nacional de Río Negro. El programa, acreditado por la CONEAU, articula recursos institucionales y académicos entre una universidad pública y dos privadas, ofrece una titulación conjunta y se financia de manera compartida, con un diseño académico flexible, pertinente y de alto valor estratégico. Lejos de detenerse por la falta de financiamiento externo, esta propuesta emerge precisamente de una gestión inteligente de la escasez: tres instituciones deciden unir esfuerzos, asumir compromisos conjuntos y proyectar un programa de posgrado innovador, bajo un modelo de gobernanza cooperativa.

Por otra parte, en Colombia, la Universidad de los Andes ofrece un modelo ejemplar que integra con solidez el aseguramiento interno y externo de la calidad con estrategias de sostenibilidad financiera. Su Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) articula procesos de autoevaluación, acreditación de programas, evaluación institucional y vinculación con el entorno, con el objetivo de fomentar una cultura de excelencia, promover la toma de decisiones informadas y sostener procesos de mejora continua. Esta universidad fue la primera institución privada en Colombia en recibir acreditación institucional por diez años por parte del Ministerio de Educación Nacional, y su Facultad de Administración cuenta con la triple acreditación internacional AACSB, EQUIS y AMBA. Además, ha desarrollado múltiples mecanismos de financiamiento apalancados en el sector productivo y en alianzas estratégicas: formación ejecutiva en colaboración con empresas, proyectos de investigación aplicada con financiamiento externo, programas de prácticas profesionales e incluso alianzas público-privadas para infraestructura e innovación curricular. Estos mecanismos no solo diversifican las fuentes de ingresos, sino que fortalecen el vínculo con las demandas del entorno, retroalimentando sus sistemas de aseguramiento interno y mejorando la pertinencia de la oferta académica.

En definitiva, la calidad también se gobierna desde las finanzas. Supone tener la capacidad de decidir, asignar, ejecutar y revisar recursos con transparencia, eficacia y sentido estratégico. Sin sostenibilidad financiera, el discurso de la calidad corre el riesgo de transformarse en una aspiración retórica.

4. Internacionalización y calidad: ¿una oportunidad o una tensión más?

La internacionalización se ha consolidado como un componente central en el desarrollo de las universidades. Más allá de la movilidad académica, se han incorporado enfoques comprehensivos que impactan todas las áreas institucionales: docencia, investigación, gestión y vinculación con el entorno. La estrategia de “internacionalización en casa” se potenció fuertemente durante la pandemia de COVID-19, y ha contribuido a democratizar los beneficios de la internacionalización, históricamente asociados a la movilidad física. Incluso las titulaciones conjuntas y el reconocimiento de trayectos formativos comienzan a configurar una oferta académica que resulta más accesible para una comunidad más amplia de estudiantes, especialmente gracias al avance de la educación a distancia. Sin embargo, la internacionalización no está exenta de riesgos y desafíos.

Uno de los principales retos que enfrentan las universidades al definir sus estrategias de internacionalización es vincular estos procesos con mecanismos de aseguramiento de la calidad que permitan evaluar su pertinencia, coherencia con el proyecto institucional y sostenibilidad. La internacionalización no puede reducirse a una estrategia decorativa anclada en rankings o convenios firmados; requiere articularse de manera significativa con

las necesidades e intereses de cada institución y con los contextos locales y regionales en los que opera. Como señala Jane Knight (2017)⁷:

There is no 'one size fits all' model of internationalization. Adopting a set of objectives and strategies that are 'in vogue' and for branding purposes only negates the principle that each program, institution, or country needs to determine its individual approach [...] based on its own clearly articulated rationales, goals, and expected outcomes.

En América Latina y el Caribe, la movilidad de estudiantes y profesionales sigue enfrentando grandes desafíos debido, entre otros factores, a la falta de armonización entre los marcos nacionales de aseguramiento de la calidad, lo que limita el reconocimiento efectivo de estudios, títulos y trayectorias formativas. Si bien muchas universidades de la región han avanzado en acuerdos de doble titulación, acreditaciones internacionales o proyectos de cooperación bilateral y multilateral, estos mecanismos —aunque valiosos— funcionan como soluciones paliativas ante la ausencia de un marco regional integrado y coordinado. El contraste con Europa es ilustrativo. A partir del Proceso de Bolonia (1999), se consolidó el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), que articula tres vértices clave para la internacionalización: aseguramiento de la calidad, marcos de cualificaciones y reconocimiento de títulos. En el corazón de este proceso se encuentran los European Standards and Guidelines (ESG), que establecen criterios comunes para la evaluación interna y externa de la calidad, así como el Marco Europeo de Cualificaciones (EQF), que define, mediante descriptores de resultados de aprendizaje, los niveles correspondientes a ISCED 6 (licenciaturas), 7 (maestrías) y 8 (doctorados). Esta arquitectura institucional ha permitido avanzar hacia un reconocimiento casi automático de títulos entre países europeos, gracias a principios compartidos y una confianza construida entre agencias, gobiernos e instituciones.

En cambio, América Latina y el Caribe aún no ha logrado construir un espacio equivalente, aunque se han dado pasos relevantes. Uno de ellos es el Convenio Regional de Reconocimiento de Estudios, Títulos y Diplomas de Educación Superior, promovido por la UNESCO y adoptado en 2019. Este instrumento busca fomentar la convergencia entre agencias de aseguramiento de la calidad para facilitar el reconocimiento entre países, y constituye una apuesta por construir confianza mutua. La adhesión al convenio implica también un rol activo de las universidades para implementar acciones que acompañen ese proceso de convergencia. En la misma línea, el Marco de Cualificaciones para la Educación Superior de Centroamérica (MCESCA), construido en 2018 con apoyo de la Unión Europea, busca armonizar académicamente las titulaciones y promover transparencia regional. Este tipo de desarrollos puede contribuir a facilitar la movilidad académica tanto regional como global, siempre y cuando

7 Knight, J. (2017). *Five truths about internationalization*. *International Higher Education*, 87, 10–11. <https://doi.org/10.6017/ihe.2017.87.1>

logren articularse con los sistemas de aseguramiento y con las estrategias institucionales de calidad.

¿Qué estrategias pueden desplegarse desde las universidades para acompañar esta convergencia?

Sin duda, los acuerdos de doble titulación y de reconocimiento de trayectorias formativas constituyen estrategias en expansión, aunque todavía limitadas a un conjunto reducido de instituciones con mayor capacidad de internacionalización. Para que estos acuerdos sean sostenibles y reconocidos, es clave que se alineen a marcos nacionales de cualificaciones que faciliten su comparabilidad internacional. Sin embargo, esto aún representa una debilidad en la región, dado que solo países como Colombia, Perú, Panamá, Brasil, Costa Rica y República Dominicana han desarrollado marcos de cualificaciones que alcanzan los niveles ISCED 6, 7 y 8. Estos marcos deben, además, integrarse con los procesos de acreditación, verificando la alineación de los programas a resultados de aprendizaje explícitos.

En ese contexto, algunas universidades han optado por someterse a acreditaciones internacionales como forma de mejorar su legitimidad externa, facilitar la movilidad y fortalecer su calidad educativa. Agencias como ANECA (España) y HCERES (Francia) han desarrollado procesos de acreditación en universidades de América Latina. Incluso HCERES ha firmado convenios con la Comisión Centroamericana de Aseguramiento de la Calidad (CCA) para realizar acreditaciones conjuntas en instituciones centroamericanas. Lejos de representar una tensión insalvable, la relación entre internacionalización y aseguramiento de la calidad puede convertirse en una palanca de transformación institucional. Desde la gestión universitaria, el desafío es encontrar un equilibrio entre responder a estándares globales y sostener proyectos educativos situados, pertinentes y de alto impacto social.

5. Nuevas formas de acceso a la educación superior que interpelan al aseguramiento de la calidad: el caso de las microcredenciales

El modelo de “talla única” para el acceso a la formación profesional ya no responde a la diversidad de trayectorias, ritmos y necesidades de quienes buscan aprender a lo largo de la vida. El rol hegemónico de la universidad como proveedor de educación superior es interpelado por una creciente oferta proveniente de actores no tradicionales. Bootcamps como Digital House (Argentina), Betek (Colombia) o Ironhack (México y Brasil); empresas como Microsoft, Google o IBM; plataformas MOOC como Coursera y Udacity, ofrecen programas formativos focalizados en habilidades específicas. Estas propuestas apuntan a reducir la brecha de habilidades que se identifica entre la oferta educativa universitaria y las demandas del sector social y productivo.

En los últimos diez años, estos proveedores no convencionales así como las universidades han comenzado a incorporar estas nuevas lógicas en su propia oferta educativa bajo la denominación de “microcredenciales”. Estas surgieron inicialmente como cursos masivos, abiertos y en línea (MOOC), pero han ido evolucionando hacia formatos más estructurados y orientados al reconocimiento académico y profesional. A partir de 2022, organismos como la Comisión Europea, la OCDE y la UNESCO contribuyeron a su definición y estandarización para promover su inclusión en políticas educativas y sistemas de aseguramiento de la calidad.

UNESCO (2023)⁸ define a una microcredencial como: “un registro de un logro de aprendizaje enfocado que verifica lo que el estudiante sabe, comprende o puede hacer. Incluye una evaluación basada en estándares claramente definidos y es otorgada por un proveedor confiable. Tiene valor por sí misma y también puede contribuir o complementar otras microcredenciales o macrocredenciales, incluyendo el reconocimiento de aprendizajes previos. Cumple con los estándares requeridos por los mecanismos de aseguramiento de la calidad pertinentes.”

Su formato breve, su enfoque en resultados de aprendizaje concretos y su capacidad para adaptarse con agilidad a las demandas sociales y del mercado laboral, las vuelve particularmente relevantes. En América Latina, se han difundido tanto a través de plataformas de aprendizaje digitales (principalmente Coursera y edX) como de desarrollos propios de las universidades. Ejemplos destacados son el Tecnológico de Monterrey (México), la Universidad de los Andes y UNIMINUTO (Colombia), la Universidad Galileo (Guatemala) y la Universidad Abierta Interamericana (Argentina) que han integrado microcredenciales como parte estratégica de su oferta.

Estas instituciones, al igual que muchas otras en la región, enfrentan el reto de validar estas credenciales, articularlas con sus sistemas internos de calidad y lograr su reconocimiento académico y profesional. Como expresó el rector Edward Roekaert en las entrevistas de este libro:

Logramos que los graduados no solo obtengan su grado de bachiller, sino también entre ocho y diez certificaciones de Google, IBM, Salesforce, Harvard o la Universidad de Pensilvania. Esto los hace más empleables. Usamos estas credenciales como los nuevos libros de texto del aprendizaje permanente.

Para avanzar hacia su reconocimiento formal, las microcredenciales deben enmarcarse en criterios mínimos de calidad sobre su diseño, gestión y emisión. En la región no existen aún marcos nacionales o regionales que definan criterios de calidad para el desarrollo de micro credenciales. Sin embargo, en los últimos años países como Nueva Zelanda, Australia, Malasia,

8 UNESCO. (2023). *Mapeo de microcredenciales en América Latina y el Caribe hacia un marco común*. OREALC/UNESCO Santiago. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386765>

Canadá y España han desarrollado marcos nacionales para el reconocimiento de las microcredenciales, en tanto que INQAAHE ha definido estándares internacionales para su evaluación.⁹ Del análisis de esos marcos de referencia se pueden identificar seis criterios clave que orientan la evaluación de la calidad de las microcredenciales:

1. **Legitimidad del proveedor:** Toda institución que las emite debe contar con un mandato claro, capacidades operativas, pedagógicas y tecnológicas, y una estrategia definida que dé sustento a su oferta.
2. **Transparencia:** Es imprescindible que cada una de ellas esté acompañada de información clara y verificable sobre su contenido, resultados de aprendizaje, duración, modalidad, requisitos de admisión y criterios de evaluación. Esta información debe estar disponible en catálogos públicos y plataformas abiertas.
3. **Aseguramiento interno de la calidad:** Los proveedores deben implementar procesos de revisión sistemática, documentados y basados en evidencias, que incluyan la participación de los estudiantes y otros actores relevantes para la mejora continua de la oferta.
4. **Pertinencia:** Deben diseñarse en respuesta a demandas reales del entorno social y laboral, apoyadas en diagnósticos rigurosos y, en lo posible, mediante la colaboración con empleadores u organizaciones del sector.
5. **Portabilidad:** Para ser útiles en distintos contextos, deben diseñarse con estándares abiertos e interoperables, y alinearse con marcos nacionales o regionales de cualificaciones, lo que facilita su reconocimiento.
6. **Validez:** La evaluación de los aprendizajes debe ser sólida, centrada en competencias reales y realizada mediante instrumentos apropiados como simulaciones, estudios de caso o desempeño en el entorno laboral.

Estos criterios no buscan imponer una lógica homogénea, sino ofrecer marcos orientadores flexibles, que respeten la diversidad institucional y a la vez garanticen confiabilidad y comparabilidad. El gran desafío para las universidades es integrar estas credenciales a su estrategia institucional, decidir cuáles son pertinentes, con qué nivel de formalización y cómo articularlas con el resto de su oferta educativa. En este proceso, la colaboración con el sector productivo puede ser clave: no solo para definir contenidos y metodologías, sino también para validar la pertinencia y cofinanciar su desarrollo. La asociatividad puede ser una herramienta para garantizar sostenibilidad, calidad y mayor impacto social.

9 Seguidamente se adjuntan ejemplos de marcos de referencia para el diseño, evaluación y reconocimiento de micro credenciales:
International Standards and Guidelines (INQAAHE, 2022):
<https://www.inqaahe.org/wp-content/uploads/2024/06/ISG-version-espanol-2024.pdf>
Guidelines for micro-credential listing, approval and accreditation (NZQA, 2024):
<https://www2.nzqa.govt.nz/assets/Tertiary/Approval-accreditation-and-registration/Micro-credentials/Guidelines-for-micro-credentials-January-2024.pdf>
Guidelines to Good practices: micro-credentials (MQA, 2020) <https://www2.mqa.gov.my/qad/v2/garispenduan/2020/GGP%20Micro-credentials%20July%202020.pdf>

En este contexto, y con el propósito de fortalecer las capacidades de liderazgo en universidades de América Latina y el Caribe para el diseño e implementación de microcredenciales con criterios de calidad internacional, entre septiembre de 2024 y julio de 2025 se desarrolló un programa de formación impulsado conjuntamente por REALCUP e INQAAHE. La iniciativa, que contó con el respaldo de la plataforma de emisión digital POK (Proof of Knowledge) y se impartió íntegramente en línea a través del entorno virtual UCLX, reunió a 104 líderes académicos de 70 universidades en 13 países. El diseño curricular se organizó en tres módulos complementarios: (1) exploración del potencial de las microcredenciales en la educación superior; (2) diseño de microcredenciales sólidas, creíbles y portables; y (3) gestión eficiente con foco en aseguramiento interno y externo de la calidad. Como evaluación final, se elaboró un portafolio institucional dividido en tres etapas: definición de una estrategia, diseño de una microcredencial e integración a un sistema interno de aseguramiento de la calidad. Esta experiencia apuntó a brindar a las universidades un modelo de referencia para liderar procesos de innovación académica, sin perder de vista la calidad, la pertinencia y la coherencia institucional de su oferta formativa.

Repensar el futuro del aseguramiento de la calidad desde sus propias fronteras

A lo largo de este capítulo hemos examinado diversas tensiones estructurales que atraviesan el presente y el porvenir del aseguramiento de la calidad en América Latina y el Caribe: la necesidad de garantizar calidad sin homogeneizar modelos; la construcción de sistemas internos de aseguramiento de la calidad de las institucionales que acompañen trayectorias diversas; los desafíos de sostenibilidad financiera y gobernanza en contextos altamente dispares; la internacionalización como promesa y como obstáculo si no se articula con procesos de reconocimiento y convergencia; y la expansión de nuevas formas de aprendizaje que exigen estándares más flexibles y pertinentes.

Estas tensiones no deben interpretarse como amenazas, sino como fronteras dinámicas desde las cuales imaginar futuros posibles para el aseguramiento de la calidad. Tal como se planteó en la Conferencia INQAAHE 2025 celebrada en Tokio, donde una de las autoras de este capítulo, la Dra. Ariana De Vincenzi, participó como representante de América Latina y el Caribe en el panel sobre nuevas trayectorias de aprendizaje, el sistema global de aseguramiento de la calidad enfrenta una encrucijada: o se adapta con visión estratégica a las transformaciones en curso, o queda atrapado en una lógica de control que pierde relevancia.

Entre los temas centrales abordados en la Conferencia de INQAAHE 2025 y que anticipan los principales desafíos del próximo ciclo, se destacan cuatro vectores estratégicos:

1. La sostenibilidad de los modelos de aseguramiento, no sólo en términos financieros, sino como capacidad de operar con eficiencia en contextos de alta demanda, evitando la sobrerregulación y reconociendo la diversidad de realidades institucionales.
2. La integración de tecnologías emergentes, especialmente la inteligencia artificial, tanto para automatizar procesos de evaluación y análisis predictivo como para desarrollar sistemas éticos y transparentes que conserven la dimensión deliberativa de los juicios de valor.
3. El reconocimiento y la portabilidad internacional de cualificaciones, con marcos interoperables que integren distintos tipos de credenciales y fuentes de aprendizaje, exigiendo un rediseño del rol de las agencias y una articulación con marcos regionales de cualificaciones.
4. La transformación de las trayectorias formativas, impulsada por el auge de las microcredenciales y los modelos flexibles de aprendizaje, desafía a los sistemas de aseguramiento de la calidad a crear nuevos marcos de reconocimiento. Estos marcos deben evitar restricciones excesivas y, en cambio, favorecer la agilidad y flexibilidad necesarias para adaptarse efectivamente a los cambios del entorno educativo.

Desde la región, las respuestas no pueden ser imitaciones de modelos ajenos. Deben ser innovaciones situadas, capaces de conjugar estándares internacionales con pertinencia local, de balancear flexibilidad con rigor, y de alinear expectativas sociales con capacidades institucionales. El verdadero desafío consiste en dejar de ver el aseguramiento de la calidad como una rendición al statu quo y comenzar a concebirlo como una herramienta para gestionar el cambio, anticipar escenarios y fortalecer la autonomía y la relevancia de nuestras instituciones. Más que certificar lo que ya fue, el aseguramiento de la calidad deberá construir confianza prospectiva, acompañar procesos inacabados y fomentar una cultura de mejora continua que no dependa del control, sino del compromiso. Ese es el desafío que este capítulo invita a pensar.





El diseño de las experiencias de los estudiantes. La mayor prioridad

Hugo Pardo Kuklinski

“Siempre que no puedas decidir qué camino tomar, elige el que produzca el cambio. Este es el mejor momento para hacer algo. Ninguna de las más grandes y atractivas creaciones que habrá en 20 años han sido inventadas todavía. No estás atrasado.”

Kevin Kelly, 2023¹

Las universidades forman parte esencial de la industria de la creación y distribución de conocimiento. Construyen capital intelectual dentro de una comunidad de pertenencia que les da sentido. Con conocimiento y redes de valor aceleran la formación de sus estudiantes como personas, ciudadanos y profesionales. Así también construyen valor económico en su sociedad de pertenencia. Todo esto lo deben hacer de modo atractivo, compitiendo incluso con otros actores que no provienen del mundo de la formación reglada. Gran parte del éxito para diseñar contenidos, comunidades y redes de valor está asociado a la experiencia extraacadémica. Esto supone un campus expandido que sea físico, digital, orgánico, y siempre emocionante. Las universidades centradas en el diseño de mejores experiencias holísticas de sus estudiantes tienen mayores índices de pertenencia y, por ende, de graduación.

La universidad privada del futuro será —por supervivencia— la institución que resulte más conveniente para los intereses de sus estudiantes. La visión de los gestores deberá contemplar un equilibrio entre la calidad y pertinencia del aprendizaje a lo largo de la vida, la eficiencia de servicios, el atractivo de los espacios y el costo de la matrícula, entre otras variables que enfatizan el

¹ Kelly, K. (2023). *Excellent advice for living: Wisdom I wish I'd known earlier*. Viking.

valor de la creación de comunidades de aprendizaje más allá de las aulas. Con respecto a esto último, Steven Pinker señala² (2025):

Nuestros estudiantes no son pizarras en blanco sobre las que podamos escribir a voluntad. Los jóvenes se forman gracias a sus compañeros mucho más de lo que la mayoría cree. Los estudiantes se forman gracias a la cultura de pares en sus escuelas secundarias, en Harvard y, especialmente a través de las redes sociales, en el mundo.

En las entrevistas realizadas a los rectores, Juan Pablo Murra Lascurain (Tecnológico de Monterrey, México) describe de qué manera una de las instituciones privadas más prestigiosas de América Latina ubica al estudiante en el centro de toda la experiencia institucional:

Hemos construido el modelo educativo Tec21³ a partir de cinco pilares:

1. Desarrollo de competencias del estudiante;
2. Aprendizaje basado en retos, para contextualizar el aprendizaje con socios formadores de la sociedad civil;
3. Flexibilidad de cómo, cuándo y dónde aprender;
4. Vivencia universitaria memorable;
5. Profesores inspiradores.

Dentro de estas variables, se profundizará en algunos aspectos intersticiales de tratamiento menos habitual.

1. Desde Apple Intelligence al campus inteligente. Cómo sobrevivir en la geekonomía

En una reciente entrevista⁴ en Wired Magazine, Tim Cook -CEO de Apple- analiza la integración de Apple Intelligence en nuestros dispositivos móviles y cómo esta será un nuevo punto de inflexión: un chatbot ultra-personalizado basado en IA que cambiará totalmente la interacción con el dispositivo para la toma de decisiones en tiempo real. La gran disrupción sería la integración de este ChatGPT privado que utiliza los propios comportamientos del usuario y datos del iCloud y ayuda a tomar decisiones y aprender de modo personalizado. La gran duda es cómo este jardín cerrado gestionará la privacidad del usuario para conversar consigo mismo. Si aprendemos de anteriores disrupciones tecnológicas, Apple suele conseguir transformar la incertidumbre de una nueva apropiación tecnológica en ubicuidad de uso. Estamos en presencia del nacimiento de una nueva forma de interactuar con

2 Pinker, S. (2025, mayo 24). *Soy profesor de Harvard desde hace 22 años y siempre critiqué sus problemas, pero esto se fue de quicio* [Artículo traducido de *The New York Times*]. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/estados-unidos/soy-profesor-de-harvard-desde-hace-22-anos-y-siempre-critique-sus-problemas-pero-esto-se-fue-de-nid24052025/>

3 Para saber más sobre el Modelo Educativo Tec21, consultar: <https://conecta.tec.mx/es/noticias/especiales/modelo-educativo-tec21>

4 Levy, S. (2025, January–February). The watchful intelligence of Tim Cook. *Wired*.

nuestros dispositivos y pantallas, muy superior en eficiencia y productividad a lo que hoy ya hacemos con ChatGPT.

La interfaz condiciona la interacción. La mayoría de universidades latinoamericanas siguen con la experiencia dominante de un aula física con sillas individuales de escasa movilidad y a veces una tarima para la ubicación del profesor. Esta interfaz propicia el formato del profesor parlante liderando una interacción de uno a muchos. Como ejemplo, el rector Juan Pablo Murra Lascurain explica:

El rediseño de los espacios es una forma muy tangible de enviar una señal de que esperas cambios. Quitamos las sillas estáticas y pesadas mirando a la pantalla y compramos unas 20000 sillas móviles diseñadas por IDEO. Al principio fueron memes y risas de los estudiantes con los "carritos chocadores", pero había una señal al profesor y al estudiante que el aprendizaje tenía que ser dinámico y que se puede trabajar de diferente manera. Cosas sutiles que transforman comportamientos.

El profesor parlante compite en atracción, atención y eficiencia del proceso de aprendizaje con las pantallas móviles del estudiante. Esta competencia será mucho más desigual con un profesor IA parlante en forma de chatbot ultrapersonalizado que puede funcionar como divulgador de contenidos particular 24 horas al día, 7 días a la semana. También podrá hacerlo como mentor e incluso como secretario privado para organizar la agenda de trabajo. El constante crecimiento de la IA generativa y la producción multimedial hará que los medios para aprender serán cada vez más abundantes. El presente enseña que lo escaso y finito sigue siendo el deseo de aprender.

Cada nueva iteración exitosa de las interfaces digitales ampliará la brecha de la experiencia de usuario entre el profesor/aula parlante y la IA adaptativa. Todos los estudiantes tendrán una IA personalizada en su bolsillo con la cual gestionar un *prompt* en tiempo real de modo intuitivo, hasta que haya un momento en que, si la interfaz del campus físico no se vuelve también *inteligente*, ya no tendrá ningún sentido asistir a clases presenciales en ese formato. La brecha entre los productos tecnológicos de la *geekonómia*⁵ y los diseños pedagógicos de los profesores universitarios —junto a los espacios físicos donde se ejerce la docencia— es cada vez más amplia y

5 "son los geeks quienes a su modo rediseñan la economía convirtiéndola en *geekonómia*. A su vez son ellos quienes configuran los formatos de nuestras relaciones personales. Desde la irrupción de Internet y la computación personal, los geeks son los nuevos escribas del mundo, capaces de crear los instrumentos que utilizan, o apropiarse de manera especial de los ya creados. Ellos configuran y la sociedad consume. Al comienzo del nuevo siglo, son los geeks quienes están al frente del capitalismo. La *geekonómia* se hace fuerte en la construcción de las redes, y su clase social dominante, la *netocracia*, ocupa los lugares más relevantes en la economía globalizada, desplazando a políticos y burócratas."

Pardo Kuklinski, H. (2010). *Geekonómia: Un radar para producir en el postdigitalismo*. Col·lecció Transmedia XXI. Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.

cualquier nueva reflexión al respecto ya parece tardía. Pongamos el foco en la obsolescencia del rol de tutores de los profesores actuales, si no se rediseñan las formas hacia la mentorización. En una reciente entrevista⁶ Geoffrey Hinton —Premio Nobel de Física 2024— habla sobre el auge de los tutores de IA y su potencial disruptivo. A pesar de que los sistemas de IA aún no son plenamente capaces, podrían evolucionar rápidamente durante la próxima década. Hinton (2025) explica:

Los futuros tutores de IA probablemente superarán a los tutores humanos gracias a su vasta base de datos de entrenamiento y al reconocimiento de patrones. [...] Cuando un niño esté aprendiendo algo, el sistema de IA podrá ver exactamente qué es lo que no entiende, porque ha visto a millones de otros niños. Adaptaría las explicaciones y los ejemplos con una precisión milimétrica, haciéndolo mucho más eficaz que la mayoría de los tutores humanos.

En otro fragmento, Hinton (2025) dice:

Quizás no sean buenas noticias para las universidades, pero sí para quienes aprenden. Con la IA ofreciendo tutorías personalizadas y escalables, las instituciones educativas tradicionales podrían enfrentar una pérdida significativa de relevancia. Quizás ya no las necesitemos para eso.

La interacción entre el estudiante y la institución en el campus físico debe tender de modo urgente hacia experiencias comunitarias y espacios pegajosos⁷. En tanto, el campus virtual debe propiciar la integración de contenidos y datos. Todo diseño de experiencia que tienda a tener interacción cero, debe ser llevado a la virtualidad asíncrona. Cuando la evolución de la IA supere su fase de ser loros estocásticos que carecen de intuición, será inaceptable para un estudiante mover su cuerpo durante varias horas en un transporte público urbano para asistir a una sesión oral de uno a muchos sin interacción profunda. Surge esta problemática en las entrevistas realizadas a rectores de universidades privadas. Arapuan Netto (UNISUAM, Brasil)

6 TVO Today. (2025, abril 2). *The Agenda, with Steve Paikin: Entrevista a Geoffrey Hinton* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=YRQ4d8Rjmwg>
Geoffrey Hinton es informático y psicólogo cognitivo. Ha sido ganador del Premio Nobel de Física en 2024 por su trabajo sobre aprendizaje profundo y redes neuronales artificiales.

7 "La calidad de los espacios definen gran parte de la experiencia de los jóvenes en su vida cotidiana en el campus. No solo en el aspecto del confort, sino en salud física y mental y en términos de interacción con la comunidad académica. El diseño de las interfaces del campus promueven comunidades débiles o fuertes, individualismo o aprendizaje colaborativo, jóvenes que solo asisten a cursar y se retiran a sus casas o jóvenes que sienten que es su segundo hogar y se sienten integrados a algo más valioso que ellos mismos, como a una familia. El campus físico debe ser una pantalla en la economía de la atención. Algunos profesionales hablan de espacios *pegajosos* o *sticky places*, lugares donde se quiere permanecer por placer, y no porque se tenga la obligación de hacerlo." Pardo Kuklinski, 2023

Pardo Kuklinski, H. (2023). *Los futuros inevitables de la universidad: Ideas para gestores hacia la consolidación híbrida*. Escuela de Educación, UPB Virtual. futurosdelainiversidad.net

enfatisa que el futuro de la universidad debe fomentar siempre una conexión humana real:

Creo en ese futuro, incluso con toda la tecnología, la inteligencia artificial y veo que la diferencia realmente será que nosotros seamos capaces de renovar o reconstruir la conexión entre las personas. [...] Me gusta mucho animar a los estudiantes a distancia a asistir a las sesiones presenciales, para experimentar también el aprendizaje presencial cada cual a su manera.

El rector Edward Roekaert (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú) propone liberar recursos humanos de tareas que están quedando obsoletas para diseñar lo nuevo que mejorará la experiencia de aprendizaje:

...demostrándole a nuestros docentes que el nuevo libro de texto son los recursos digitales que por ejemplo ofrece Coursera y son diseñados por las mejores instituciones académicas y las mejores corporaciones del mundo. [...] No estemos esperando que algo se rompa y enfrentar una crisis para hacer un cambio.

2. Sobre la integración desde la primera matrícula

Dejarán de tener sentido las carreras sin masa crítica de estudiantes⁸ y esto obligará a fomentar políticas para la captación y la retención en pos de la propia supervivencia institucional. Una de las primeras experiencias críticas en la relación entre estudiante y universidad son: 1. El proceso de la primera decisión de matriculación de las familias para convertir a sus hijos en miembros de la comunidad académica; 2. La contención de los estudiantes en el primer año de carrera, el momento en que se produce la mayor deserción por bajo rendimiento académico o por falta de integración comunitaria. Alfonso Sánchez-Tabernero, ex-rector de la Universidad de Navarra (España), señala⁹:

Los estudiantes llegan a la universidad despistados. Necesitan ayuda [...] las tasas de abandono en España son elevadas por múltiples razones: mayor fragilidad psicológica de los jóvenes, deterioro de la cultura del esfuerzo, exceso de sobreprotección que entorpece la capacidad de decidir, presiones familiares que llevan a muchos chicos y chicas a estudiar algo que no les interesa realmente. [...] las universidades tienen que diseñar procesos de aterrizaje adecuados,

8 Con la excepción de algunos estudios que, a pesar de tener baja matrícula, poseen una fuerte externalidad social y deberían mantenerse. En el contexto de América Latina, algunos ejemplos serían Trabajo Social, Agronomía, o algunas ramas de Medicina como Epidemiología o Terapia Ocupacional.

9 Ramírez, D. (2024, enero 19). *Sánchez-Tabernero: «...» [Entrevista]. El Español*. https://www.elespanol.com/espana/politica/20240119/democracia-no-sirve-dirigir-instituciones-privadas-ex-rector-universidad-navarra/824417555_0.html

que ayuden a los estudiantes a superar las dificultades propias de un cambio tan relevante.

La inversión en un campus híbrido con un fuerte sentido comunitario -espacios físicos, pero también digitales aunque se trate de una institución presencial- es imprescindible si se entienden las dinámicas que llevan a un mayor éxito en las tasas y tiempos de graduación. Según datos en universidades en EEUU (2020)¹⁰, cerca de un tercio de sus estudiantes la abandonan antes de graduarse. Lo hacen por bajo rendimiento académico, pérdida de interés, o razones extra académicas. El aspecto financiero dado el alto costo de las matrículas es una razón central, pero existen otros motivos relevantes como las características de la familia y sobre todo la pertenencia del estudiante a la vida social en el campus. Es en los aspectos de la experiencia de la matriculación y contención inicial en el primer año de carrera donde la mayoría de universidades públicas carecen de estrategia. La masificación de sus aulas y el poco cuidado a la situación individual del estudiante propician un alto porcentaje de deserción. Existe la situación extrema en que el espacio físico del aula asignada es menor que la cantidad de estudiantes matriculados, y entonces si no se llega más temprano de la hora, no habrá espacio para sentarse en el aula. Como ejemplo vale lo realizado en la Universidad de Buenos Aires. Por su masividad mal gestionada y escasa contención al estudiante, el ciclo inicial llamado Ciclo Básico Común (CBC) conduce a una gran deserción. La masificación creciente y constante del CBC hace que la experiencia no sea lo atractiva que debería ser. Es urgente una mejora del diseño de esta primera experiencia de aprendizaje, con recursos y estrategias diferenciadas. Convocar a 200 estudiantes en un aula saturada e incómoda a escuchar una clase magistral de dos horas no parece ser la estrategia pedagógica más adecuada para atraer a jóvenes *centennials* a la educación superior.

Vale tener en cuenta el concepto de personalización masiva y las estructuras SEM —*strategic enrollment management*—¹¹ de las universidades norteamericanas. Esta gestión estratégica de inscripciones responde al cumplimiento de la misión institucional y abarca la planificación estratégica de la matriculación y la retención hacia una matrícula óptima en términos de cantidad de estudiantes, calidad y diversidad de los mismos. Además crea experiencias de usuario que generen afinidad de por vida. El estudiante es, además, un ciudadano diverso dentro de una comunidad de aprendizaje, y también se percibe como un cliente en relación a determinados servicios. Pero no se trata de una política de admisión y marketing mejorada ni de una función administrativa separada del Plan Estratégico Institucional (PEI). La gestión SEM es un diseño integral que hace a la experiencia holística del estudiante.

10 Aiken, J. M., De Bin, R., Hjorth-Jensen, M., & Caballero, M. D. (2020, November 13). Predicting time to graduation at a large enrollment American university. *PLOS ONE*, 15(11), e0242334. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0242334>

11 https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_enrollment_management

Desde una perspectiva de diseño, veamos tres aspectos de gestión —en relación a la integración comunitaria— que atienden adecuadamente las universidades centradas en las experiencias de sus estudiantes: gobernanza, analítica de datos y marketing digital institucional.

1. Con respecto a la gobernanza, se puede aprender de las universidades en EE.UU, y sus vicerrectorados de gestión de la matrícula o *Vice Provost for Enrollment Management*, así como la existencia de la figura de decano de admisión¹² en cientos de instituciones, por ejemplo Cornell University¹³ o incluso en instituciones públicas como University of Michigan¹⁴, University of California Irvine¹⁵, Washington State University¹⁶ o Kansas State University¹⁷.

Si bien los organigramas pueden cambiar significativamente entre instituciones, resulta interesante aprender el caso de Carnegie Mellon University¹⁸. Muchos de los servicios mencionados implica la contratación de nuevos perfiles profesionales que no son de índole académica y aportan procesos innovadores, capacitación y aplicaciones de autoservicio basadas en inteligencia artificial. Sus seis áreas son:

1. La Oficina de Admisión de grado se encarga de la interacción inicial con las familias, el asesoramiento administrativo, los programas de ayuda financiera y la transición de los estudiantes admitidos para su integración definitiva a la comunidad académica;
2. El HUB ofrece un servicio personalizado a los estudiantes ya matriculados y a sus familias, haciendo foco en ayudas, pagos y temas impositivos, registro y expedientes;
3. Los Servicios Financieros para estudiantes administran las obligaciones financieras de las familias y optimizan la utilización de todos los recursos de ayuda para incorporar y retener una población estudiantil diversa;
4. La Oficina de Registro administra los expedientes de los estudiantes, y garantiza hacer cumplir las políticas académicas, al tiempo que proporciona servicios de reconocimiento profesional. Parte de sus tareas abarcaría algo similar a lo que llamamos gestor de portafolio profesional digital del estudiante;
5. La Oficina de Educación Internacional tiene el compromiso de promover la interculturalidad para la integración exitosa de las minorías. Lo hace a través del diseño de experiencias centradas en la cultura de origen de cada colectivo. Esta oficina también promueve y

12 <https://www.cmu.edu/em-office/oversight/index.html>

13 <https://vpe.enrollment.cornell.edu/>

14 <https://enrollment.umich.edu/>

15 <https://enrollment.uci.edu/about/associate-vice-chancellor.php>

16 <https://provost.wsu.edu/vpem/>

17 <https://www.k-state.edu/enrollment-management/>

18 <https://www.cmu.edu/em-office/oversight/index.html>

gestiona programas de estudios en el extranjero y actúa como enlace con la universidad para estudiantes, investigadores y profesores internacionales;

6. El departamento de Sistemas de inscripción se encarga de la gestión de las TICs y canales digitales de comunicación que funcionan por debajo de estos requerimientos.

2. La política de analítica de datos es otro aspecto de gestión útil para reforzar la primera matrícula y fortalecer la retención. Una política de datos eficiente permite reconocer patrones de conducta, anticipar problemas e impactos posteriores, identificar brechas y barreras ocultas y predecir tendencias. Esto es vital para cumplir los objetivos de captación y para mejorar la conexión de la institución con familias y estudiantes. Para que sea efectiva sin dañar la estructura de costos, la personalización masiva depende en gran medida de la gestión de los datos sobre el comportamiento de los estudiantes hacia las diferentes interfaces que propone la universidad. En general, la personalización se ha convertido en un aspecto esencial del liderazgo en la educación superior. Sus beneficios, que incluyen una mayor retención, mejores resultados de los estudiantes y una diferenciación competitiva, hacen que sea fundamental que las universidades se adapten y prioricen las experiencias personalizadas.

Toda gestión administrativa institucional debe su mayor esfuerzo a la mejora de los procesos hacia sus públicos objetivos y al cuidado de ellos. No es diferente en una universidad. El esfuerzo de digitalización debe servir de impulso hacia una innovación continua centrada en mejorar la experiencia holística de los estudiantes. Esto debe darse no solamente en términos de gestión, sino en aspectos académicos y de experiencia en el campus. Las necesidades de los cuerpos académicos y administrativos tienen relevancia, pero son de segundo orden ante la búsqueda de la excelencia en la relación con los estudiantes. La cultura digital administrativa puede ayudar de modo notorio a mejorar dichas experiencias. Vale tener en cuenta que se debe enfocar en la experiencia emocional del usuario y no solamente en la eficiencia interna de las operaciones. Eso significa diseñar prototipos de acción relacionados con sus deseos, aspiraciones, compromiso y experiencias, incluso en lo administrativo.

Ya dijimos que las instituciones superiores infrautilizan los datos que generan sobre la experiencia de su comunidad, o peor aún suelen ser ignorados. En consecuencia, la falta de una política inicial de analítica de datos se trata más de un problema de apropiación institucional que de inversión tecnológica. No tiene sentido poner mayor énfasis y recursos en una minería de datos profunda, si con los datos producidos por defecto no se hace nada para mejorar el diseño holístico de la experiencia de los estudiantes.

A continuación, se propone una secuencia metodológica del diseño de un laboratorio de analítica del aprendizaje:

- a. Decidir los indicadores a medir hacia los estudiantes. ¿Qué queremos saber?;
- b. ¿Qué estándar e interoperabilidad se promueven?;
- c. Decidir en cuáles plataformas digitales internas se medirán, cómo, y en qué contexto;
- d. Cuando los datos extraídos no sean anónimos, pedir autorización explícita a los estudiantes;
- e. A partir de los datos extraídos, crear informes con infovisualizaciones en tableros simples dirigidos a las áreas implicadas, según indicadores;
- f. Cómo compartimos los patrones de comportamiento anonimizados. Diseñar acciones de investigación cualitativa hacia los estudiantes para mejorar la calidad de la información. Crear un espacio para que sugieran acciones a partir de los datos;
- g. Capturar tendencias -derivadas de la analítica y de la investigación cualitativa- y producir informes hacia gestores académicos, profesores y diseñadores instruccionales;
- h. Optimizar los aspectos pedagógicos e institucionales que midan por debajo de lo esperado. Innovación basada en evidencias.

3. Por último, analicemos los aspectos del marketing digital institucional en las experiencias de los estudiantes, especialmente en términos de integración y pertenencia. Esta lectura nos acerca sin prejuicios a las prácticas de marketing de otras industrias. Una definición clásica del marketing¹⁹ indica que es el conjunto de procesos para crear, comunicar, compartir e intercambiar ofertas de productos y servicios que tengan valor para los clientes y la sociedad en general. Desde esta perspectiva se entiende mejor la importancia de la fase de retención en el primer año. Se dice que obtener un nuevo cliente puede costar cinco veces más que retener a uno ya existente. Por su parte, la tasa de éxito de una nueva venta a un cliente ya existente es mucho mayor que la de lograr una venta a un nuevo cliente.

A pesar que muchas universidades privadas son organizaciones sin fines de lucro, puede haber lectores que tengan objeciones en la asociación de la idea de productos y clientes vinculados con la formación superior. Los intercambios en cualquier mercado son transacciones de sentido. Lo que significa que cada producto posee un valor tangible e intangible. La universidad provee servicios a los que les caben las reglas del marketing. Maringe y Gibbs (2009)²⁰ señalan que “el marketing no debe ver a la educación como un producto, sino como un proceso de intercambio de valor.” En ese escenario, los estudiantes son más participantes activos en su educación que clientes de un producto educativo²¹. Más allá de su potestad legal para otorgar títulos superiores, las universidades

19 <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

20 Maringe, F., & Gibbs, P. (2009). Marketing higher education: Theory and practice. Open University Press; McGraw-Hill Education.

21 Para Maringe y Gibbs (2009), “los estudiantes no son clientes en el sentido comercial, ya que no tienen los mismos derechos que los consumidores en el mercado. La noción de que “el cliente siempre tiene la razón” no se aplica completamente en el contexto educativo.”

proveen un espacio común para la construcción de capital intelectual. Su fortaleza identitaria es el valor intangible reputacional, la pertinencia de sus estudios y la experiencia de los estudiantes. Este valor se crea desde el quehacer cotidiano y desde la construcción narrativa, siempre intentando ejecutar la misión dentro del universo de restricciones financieras.

Para Koku (2023)²² “las universidades están en el negocio de crear y proveer conocimiento, para lo cual las personas acuden invirtiendo en ellas mismas”. El autor señala:

El departamento de marketing de una universidad debe realizar una amplia gama de actividades, entre ellas, definir claramente los mercados objetivo, comprender sus necesidades, crear servicios educativos que satisfagan las necesidades de estos mercados, crear una marca que reconozca a la institución y la diferencie de la competencia, evocar sentimientos o emociones deseados, y crear un mensaje que venda lo que la universidad ofrece.

Entendida la importancia de las acciones de marketing institucional, se sugiere tener en cuenta dos aspectos:

a) La relación de la institución con el estudiante y sus familias es la de potenciales miembros o miembros de una comunidad académica, y a la vez clientes de servicios en un mercado competitivo y global. Esta relación de cliente es más sensible en la captación inicial y en la gestión de expectativas de los estudiantes en el primer año académico. Para Koku (2023):

El cliente y el usuario no tienen por qué ser la misma persona.
[...] El comprador no necesariamente tiene que ser quien toma las decisiones principales con respecto a la universidad en la que se matricula un estudiante potencial.

Una de las claves es saber segmentar la comunicación de la propuesta de servicios según sea el público objetivo. Para las familias, habrá un valor diferencial en el prestigio institucional, la calidad, ubicación y seguridad del campus físico o las tasas de éxito en la integración laboral. Para los estudiantes, pueden ser valores distintivos estudiar en la misma institución que su grupo de pertenencia juvenil, así como el atractivo de la ubicación y servicios del campus físico y digital, o sus opciones de entretenimiento²³.

b) La estrategia de diferenciación no debe estar exclusivamente a cargo del equipo de marketing o el director de comunicación, sino que debe ser

22 Koku, P. S. (2023). *Marketing Higher Education: Understanding how to build and promote the university brand*. Taylor & Francis.

23 Se sugiere consultar: ¿Qué hace a un lugar excelente? Infografía basada en: ¿Qué criterios determinan un buen espacio público? (2016). Project for Public Spaces.
<https://www.pps.org/article/que-criterios-determinan-un-buen-espacio-publico>

corresponsabilidad de los cuerpos académicos. El prestigio institucional, las virtudes y ubicación del campus, el precio de la matrícula, o la propuesta de servicios son solo algunos de los aspectos decisorios para ganar la lealtad de familias y estudiantes. Pero ¿qué es desde el punto de vista académico lo mejor que una facultad tiene para ofrecer? ¿quiénes son sus profesores y cuál es su experiencia y perfil? En estos aspectos se puede retomar la idea del perfil gerencial y la vocación intraemprendedora del talento interno. ¿Cómo los profesores perciben a la institución?, y sobre eso ¿qué pueden comunicar a familias y estudiantes? Las jornadas de puertas abiertas suelen ser un buen escenario para fomentar esa interacción. Incluso, los gestores de las facultades y los profesores con mayor experiencia pueden descubrir una oportunidad de mercado en necesidades de formación insatisfechas que la facultad podría satisfacer. Es entonces cuando el área académica y de marketing pueden trabajar juntos para cubrir esa demanda.

3. La planificación al servicio de las necesidades del estudiante

La adaptabilidad será una de las mayores demandas de los usuarios del sistema. El diseño del plan de estudio, carga horaria, procesos, y evaluaciones deberían estar al servicio del estudiante y no de los planificadores, con jóvenes siendo exigidos artificialmente por unas condiciones secuenciales previas que han sido pensadas más para beneficio de profesores y gestores. Esto no significa quitar exigencia académica, sino tomar en cuenta los tiempos de los estudiantes a la hora de diseñar la propuesta académica, obligando a repensar los diseños curriculares y las cargas horarias, incluso incorporando innovaciones disruptivas para definir cuándo termina la asignatura. Para Porres (2021)²⁴:

En la educación tradicional, el factor tiempo es una constante y el factor aprendizaje ha sido la variable. Si se respetan los ritmos de aprendizaje de cada estudiante, debería invertirse la lógica. El factor aprendizaje debe ser la constante y el tiempo la variable.

No se trata de realizar un diseño con un formato excluyente pensado para estudiantes con dedicación plena al desarrollo de su carrera universitaria, como sucede en muchas instituciones privadas. En el modelo actual, quienes no encajan en la ruta única secuencial, pueden ser percibidos por los docentes como estudiantes con bajo compromiso con sus estudios. LeBlanc (2021) analiza sobre la situación en EE.UU.:

Los estudiantes de renta baja en general deben trabajar en horario completo y además tienen otras obligaciones que les quitan tiempo de estudio y necesitan de mayor flexibilidad a la hora de seguir sus

24 Porres, A. (2021). Unfinished business in education: Learning from experience – Successes and failures from 31 former ministers. Paidós.

estudios de modo exitoso. Algo similar sucede con las estudiantes mujeres que deben sostener la crianza de un hijo pequeño.

En este sentido, es valioso lo que nos ha explicado Juan Pablo Murra Lascurain sobre el diseño curricular del Modelo Tec21:

El desafío de la flexibilidad es más complejo porque integramos un grado de complejidad y costo importante que se justifica por el beneficio que tiene el estudiante [...] Antes todas las clases de un semestre eran de 16 semanas. ¿Por qué? Hay cosas que se pueden aprender en cinco, en diez o en quince. Un primer eje de flexibilidad es que en vez de escoger de inicio su programa, escoge una puerta de entrada, y es recién en el tercer semestre que elige cómo sigue. A esto le llamamos etapa de exploración, donde tienen una o dos oportunidades de elegir materias o bloques de temas para explorarlos, si es lo que les gusta. Luego viene el área de enfoque. Son dos o tres semestres donde te concentras en tu disciplina y programa. Luego está el concepto de Semestres TEC donde pueden escoger una estancia internacional con noventa convenios alrededor del mundo, o estancias de investigación, emprendimiento o práctica profesional guiada.

Si pensamos a las universidades como espacios de inclusión permanente a lo largo de la vida, cada deserción de un estudiante es un dolor evitable que se puede deber a esa planificación inconveniente. Para LeBlanc (2021): Asistir a la universidad y no graduarse suele ser peor que no ir, ya que el resultado son créditos poco útiles, ningún título y, a menudo, una deuda financiera grave.” Eso incluye la adaptabilidad interna y del propio sistema nacional y regional. Si esto no se le exige a las universidades públicas por su excesiva burocracia, que sea un compromiso de los actores privados. Ese sería el sueño de la personalización masiva, empezando con estudios cualitativos rutinarios a los ingresantes para definir sus necesidades y diseñar en consecuencia. La IA puede resultar útil en ese aspecto. LeBlanc (2021) enfatiza:

En lugar del enfoque fragmentado y generalmente desconectado que tenemos hoy, necesitamos un sistema de aprendizaje coherente e interconectado que pueda proporcionar el aprendizaje adecuado en el momento adecuado y de la manera adecuada.

Cuando se piensa en la experiencia del estudiante se focaliza en el punto de vista académico y no tanto de un modo holístico. El bienestar estudiantil y su motivación intrínseca para seguir adelante con los estudios, suele ser afectado por las condiciones y propuesta de servicios²⁵ del campus físico y virtual. En mi libro anterior sobre universidades (2023) decía:

25 Como ejemplo, se puede mencionar el *Wellness Environment* de Vermont University. <https://www.uvm.edu/reslife/wellness-environment>

La calidad de los espacios define gran parte de la experiencia de los jóvenes en su vida cotidiana en el campus. No solo en el aspecto del confort, sino en salud física y mental y en términos de interacción con la comunidad académica. El diseño de las interfaces del campus promueve comunidades débiles o fuertes, individualismo o aprendizaje colaborativo, jóvenes que solo asisten a cursar y se retiran a sus casas o jóvenes que sienten que es su segundo hogar y se sienten integrados a algo más valioso que ellos mismos, como a una familia. (Pardo Kuklinski, 2023)

4. Profesores supercomunicadores

El saber experto y las certificaciones sobre su área de conocimiento definen la integración inicial de un profesional a la carrera docente. Su capacidad didáctica, pedagógica, de comunicación de ideas y organización del trabajo suelen ser de segundo orden, o a veces ni siquiera son requeridas para su contratación. Pero la expansión definitiva de la universidad hacia modelos híbridos de formación permanente requiere de los mejores conectores docentes, presentando nuevas exigencias de perfil en términos de diseño de la experiencia de aprendizaje y de mentoría permanente. Una fase superadora del perjudicial narcisismo del mundo académico. Se introduce entonces el concepto de *supercomunicadores* (Duhigg, 2024).²⁶ Para el autor:

La mayoría de discusiones son tres conversaciones en paralelo: una conversación práctica de toma de decisiones ¿de qué va esto?, una conversación emocional ¿cómo nos sentimos?, y una conversación social ¿quiénes somos? Cada una de ellas tiene su propia lógica y sus competencias.

Como un prestigioso entrenador de un equipo deportivo profesional, los buenos profesores son grandes comunicadores de ideas. Una de las principales virtudes de un docente es la empatía y comprensión al estudiante y ésta se ejecuta a través de una comunicación asertiva. Para Duhigg (2024):

Nuestra meta de mayor sentido debería ser aprender la visión de mundo del otro y aportarle nuestra perspectiva, escuchar con más atención para conectar en un nivel más profundo. [...] Para esto, se proponen cuatro reglas: 1. Prestar atención a qué tipo de comunicación está ocurriendo; 2. Compartir tus metas y preguntar lo que otros están buscando; 3. Preguntar acerca de los sentimientos de los otros y compartir los tuyos; 4. Explorar si las identidades son importantes en la discusión.

26 Duhigg, C. (2024). *Supercommunicators: How to unlock the secret language of connection*. Random House.

Algunos profesores creen que se enseña exponiendo un tema oralmente, compartiendo textos y poco más. Comunicar ideas no es solo hablar sobre ellas, sino tener una comprensión holística de lo intertextual. En la educación formal se menosprecia la economía de la atención y las técnicas de persuasión. Para comunicar ideas de modo más atractivo, debemos aprender de las tecnologías persuasivas²⁷ y de la industria del entretenimiento.

Para atender la faceta práctica, emocional y social que se dan en una misma conversación, hace falta saber narrar. Esto debería ser condición sine qua non en la docencia, pero no es así. ¿Cuántas veces nos hemos aburrido en una conferencia de un colega docente, incluso exponiendo sobre un tema de nuestro interés? ¿Cuántas veces no se respeta siquiera los tiempos de exposición previamente acordados por falta de un guión narrativo? A pesar que algunos docentes suelen salirse de la historia principal, los buenos relatos tienen una estructura fija: introducción, nudo y desenlace. De los diez principios del *storytelling* expresados por Bobette Buster (2020)²⁸, comparto una idea: atrapa la experiencia, compártela con emoción siendo incluso vulnerable, pero evitando la hiperintelectualización y el uso excesivo de palabras. Menos es más.²⁹

Aquí vale hacer un paréntesis sobre cómo la docencia universitaria está siendo afectada por la innovación tecnológica y mediática. Existe un perfil docente contenidista, o sea, alguien que centra su trabajo en exponer y compartir contenidos con los estudiantes y luego evalúa sobre su consumo y aprendizaje. Este perfil puede ser el más afectado para ser reemplazado por contenidos multimediales prediseñados y de consumo asíncrono, más el soporte de la IA. Si tiene carencias para una conexión a nivel profundo con sus estudiantes, este docente sufrirá con la innovación tecnológica y se percibe como reemplazable por soluciones escalables asíncronas y virtuales. Dentro de esa lógica de diseño de la experiencia de aprendizaje, se potencia de modo complementario el profesor con un rol holístico de mentor supercomunicador del estudiante, en interacciones mayormente síncronas y presenciales, y combinadas con el aporte acordado de otros profesores. Esto implicaría tener menor carga horaria para sesiones expositivas y tener un rol más decisivo a nivel competencial³⁰. Juan Pablo Murra Lascurain explica:

27 Una referencia mundial en ese campo es el Stanford Behavior Design Lab, dirigido por B.J. Fogg. Para analizar los aspectos éticos de la persuasión digital, recomendamos "The Ethical Use of Persuasive Technology". Stanford Behavior Design Lab. <https://behavioraldesign.stanford.edu/ethical-use-persuasive-technology>

28 Buster, B. (2020). *Storytelling: Cómo contar tu historia para que el mundo quiera escucharla*. Ediciones Koan.

29 "Pasa la llama: atrapa la experiencia o idea que te sedujo originalmente y simplemente pásasela al público como una antorcha encendida." Buster (2020)

30 "las universidades deben poner más énfasis en las competencias transversales: ya no basta con adquirir unos conocimientos; además, es preciso tener iniciativa, capacidad de adaptación, disposición para aprender de manera continua, criterio, creatividad, habilidad para entenderse con los demás. [...] Las universidades que forman personas cultas, honradas y con buenos hábitos analíticos están consiguiendo ya tasas de empleo excelentes."

Ramírez, D. (2024, enero 19). Sánchez-Tabernero: «...» [Entrevista]. El Español. https://www.elespanol.com/espana/politica/20240119/democracia-no-sirve-dirigir-instituciones-privadas-ex-rector-universidad-navarra/824417555_0.html

Lo más complejo de la implementación del Modelo Educativo Tec21 fue el proceso de transformación de las facultades a nivel de los profesores. Tenemos unos 2.000 profesores a tiempo completo, y unos 6.000 de cátedra. Antes el profesor trabajaba solo en su asignatura, ahora en un semestre TEC son treinta estudiantes trabajando con seis profesores. Pasamos de un deporte individual a un deporte de contacto.

Por último, ¿cómo puede el profesor convertir el excedente cognitivo (Shirky, 2010)³¹ de los estudiantes universitarios en aprendizaje formal, medible y certificable? Se trata de integrar —a través de sistemas flexibles de validación— la producción y participación informal de los jóvenes en redes sociales digitales. El contenido atractivo y viral de un influencer en su canal de viajes, moda, gastronomía o política podría ser tenido en cuenta como producción académica para validación de aprendizajes en una asignatura o como trabajo práctico. Para esto se deben diseñar metodologías de evaluación alternativas y personalizadas. Otra vez se pone en importancia el diseño de la experiencia de aprendizaje.

5. El diseño de las oportunidades y el futuro del trabajo

Aunque algunos *centennials* puedan tener problemas de percepción sobre el valor de hacer estudios universitarios, se sabe que la tasa de empleo de los adultos jóvenes mejora según su nivel de estudios³². Realizar una formación terciaria es mejor que no hacerla. Dedicar tiempo y dinero en educación siempre es una inversión personal en capital humano y rinde a largo plazo. Las posibilidades para los universitarios son aún mayores si se vive en zonas rurales o alejadas de los grandes núcleos urbanos³³. Tomada la decisión de seguir estudios superiores, una de las motivaciones esenciales de los estudiantes es saber que podrá obtener un trabajo bien remunerado y tendrá la opción de vivir de la profesión que ha elegido. Esto es válido para quienes aspiren a ingresar en organizaciones ya creadas, como para quienes tengan vocación emprendedora autónoma y aspiren a crear nuevas oportunidades

31 Para comprender mejor la noción de excedente cognitivo, recomiendo la conferencia TED de Clay Shirky (junio 2010). https://www.ted.com/talks/clay_shirky_how_cognitive_surplus_will_change_the_world

El libro de referencia es: Shirky, C. (2010). *Cognitive surplus: Creativity and generosity in a connected age*. Penguin.

32 Ya hemos mencionado que según la OECD, "los trabajadores con educación terciaria ganan, en promedio, un 56 % más que aquellos con educación secundaria superior." OECD, 2024

33 El bajo porcentaje de ciudadanos con formación superior viviendo en zonas rurales de América Latina requiere un gran crecimiento de matrícula. Para dar solo un ejemplo, "en el Perú existen regiones y provincias donde la proporción de la población mayor de 25 años con educación superior universitaria completa no alcanza el 20 % del total. [...] Apenas 12.6 % de jóvenes que vive en zonas rurales accede a educación superior."

Barrios Ipenza, F., Delgado Aguilar, N., & Sznak Bedregal, I. (2025). *Espacio para crecer: Retos y propuestas para innovar en la educación universitaria*. Fondo Editorial de la Universidad Continental.

de negocio. Es corresponsabilidad de las universidades que la transición entre estudios y trabajo suceda con relativo éxito. Preparar a sus egresados para trabajar en economías inestables y frágiles con serios problemas de sobrecualificación —como sucede en América Latina—, es una autoexigencia ética que incluso puede estar implícita en la misión institucional.

Gratton (2012)³⁴ señala que para tener un mayor éxito en la integración laboral de las personas se deben tener en cuenta algunos capitales personales en paralelo. Por esto, la universidad debería impulsar la preparación en estos tres capitales: capital intelectual (del conocimiento superficial al focalizado e interdisciplinario, con ideas propias profundas sobre los temas); capital emocional (saber lo que se quiere en la vida profesional, viviendo en armonía y de modo lúdico con nuestro trabajo); y capital social (buenos enlaces, visibilidad y autopromoción a través de los lazos sociales débiles y la red de pertenencia).

Para una mejor articulación entre la formación y la empleabilidad, veamos tres tareas en paralelo dentro del plan estratégico institucional:

1. Ajustar de modo periódico la brecha entre la propuesta de formación de grado y posgrado y la situación del mercado laboral de la región donde opera la universidad. Cuánto más pertinente sea la alineación, menores serán los problemas de integración laboral de baja cualificación o, peor aún, de falta de opciones. La decisión de crear nuevos estudios o cursos no debería tener que ver con los intereses laborales de los académicos en los departamentos, sino con las ideas, demandas de la economía y el empleo o la visión de futuro sobre esas profesiones.

2. Acelerar la importancia de los docentes como mentores, tanto para reconducir expectativas de los estudiantes, como para ayudar a potenciar sus competencias blandas. Ya mencionamos en el capítulo introductorio que según World Economic Forum (2025)³⁵:

El pensamiento analítico sigue siendo la habilidad fundamental más buscada por los empleadores, y siete de cada diez empresas la consideran esencial en 2025. Le siguen la resiliencia, la flexibilidad y la agilidad, junto con el liderazgo y la influencia social.

El mismo informe del WEF (2025) señala que “se espera que aumente la demanda de pensamiento creativo y habilidades de resiliencia, flexibilidad y agilidad.” Más allá del conocimiento técnico requerido para cubrir una necesidad empresarial, las competencias blandas son las más importantes a la hora de contratar, dado que dan al novato mayor capacidad de adaptabilidad

34 Gratton, L. (2012). *Prepárate: El futuro del trabajo ya está aquí*. Galaxia Gutenberg.

35 World Economic Forum. (2025). Future of jobs report 2025: Insight report. <https://www.weforum.org/reports/future-of-jobs-report-2025/>
Este informe reúne la perspectiva de más de 1.000 empleadores líderes a nivel mundial, que representan 22 sectores industriales y 55 economías de todo el mundo.

y crecimiento dentro de la organización. El docente mentor analiza con su estudiante asignado sus debilidades y fortalezas, y juntos toman decisiones de mejora continua más allá de la asignatura.

3. Crear un laboratorio de gestión del portafolio profesional digital del estudiante. Este equipo debería tener una profunda visión sobre las tendencias del mercado laboral, así como una comprensión de las herramientas digitales y redes sociales profesionales que se deberían utilizar para crear una marca personal que otorgue un valor diferencial al estudiante cuando sea necesario. Gran parte del trabajo de este laboratorio es fomentar tareas académicas para la evolución del portafolio profesional y no solo para la evaluación del profesor. Se fomentarían cuatro acciones básicas: a) diseño de una estrategia de acercamiento del estudiante a sus redes profesionales de valor³⁶; b) prospectiva de acciones extraordinarias para los créditos académicos optativos del estudiante. Las experiencias disruptivas son valoradas en los mercados de talento y serán un aporte a su currículum. Habría opciones de viajes de estudios³⁷, viajes de cooperación internacional, trabajos comunitarios de agenda social y empleos de breve duración en perfiles muy diferentes al de su formación; c) producción de contenidos multimedia asociados a los trabajos académicos, que les permita crear un perfil propio profundo en redes sociales profesionales; d) atender parte de la estrategia de prácticas profesionales³⁸ de los estudiantes de los últimos semestres.

6. Nómadas digitales y otros públicos ignorados. ¿Qué tienen las universidades para ofrecerles?

Cada vez más jóvenes estudiantes y profesionales se entienden como una esfera personal dentro de una red significativa global. Así ejercitan su

36 "El prestigio se construye en la cabeza de las redes invisibles de pares y seguidores. Si bien el buen desempeño profesional es crucial, no es la única variable para alcanzar el prestigio y su consecuente éxito profesional. Tu prestigio no es acerca de ti y tu actuación o desempeño. Es acerca de cómo los demás perciben tu desempeño."

Pardo Kuklinski, H. (2020). *La fórmula del éxito, según Barabási*. Outliers School.
<https://outliersschool.net/la-formula-del-exito-buen-desempeno-redes-apego-preferencial-sobre-el-novisimo-libro-de-barabasi/>

37 El programa Erasmus+ es el programa de movilidad académica de educación superior más exitoso del mundo. Concebido por la Unión Europea ya hace 40 años, promueve y financia la movilidad de estudiantes y docentes entre sus países miembros.
<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/es>

38 "Para evitar improvisaciones y un comportamiento poco profesional, el equipo debería tener un protocolo de actuación para: 1. Desarrollar una cartera de empresas, emprendedores y oficinas de la administración pública que ofrezcan prácticas atractivas en un marco de sociedad ganar - ganar; 2. Breve formación previa al estudiante para comprender la visión y contexto de la organización a la que ingresará, así como saber de los perfiles de recursos humanos con quienes tendrá trato directo; 3. Enfatizar en las competencias blandas que se deben aportar desde el primer día en la práctica laboral; 4. Poseer un asesoramiento legal permanente para evitar incumplimiento de los acuerdos o fraudes de ley ante la Inspección de Trabajo." Pardo Kuklinski, Hugo (2023)

individualismo en red³⁹. Estos jóvenes desean expandir su cultura original viajando, buscando nuevas aventuras y conociendo personas diferentes a ellos, o sea que no hayan nacido y vivido en su mismo entorno. Estos perfiles tienen altos niveles de satisfacción personal debido a un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y a la posibilidad de poder viajar cuando y donde quieran sin relegar su desarrollo. Para financiar esta búsqueda, trabajan remotamente. O porque trabajan remotamente pueden elegir esa vida. Con estas nuevas experiencias, mejoran su perfil profesional y crean y comparten historias emocionantes, haciendo de sí mismos una narrativa atractiva. Ese camino personal los está llevando a ser nómadas digitales.

La pandemia del COVID-19 aceleró esa tendencia en los países occidentales desarrollados⁴⁰. Más allá de las olas migratorias derivadas de las crisis económicas constantes en Latinoamérica, es de esperar un crecimiento de esta tendencia de adopción del nomadismo digital entre los jóvenes y profesionales universitarios de la región. Varias ciudades del mundo ya compiten por atraer a nómadas digitales globales. Incluso algunos países han adaptado su normativa migratoria para captar estos perfiles y ofrecen una visa especial de residencia permanente⁴¹. A su vez, las organizaciones están implementando políticas de integración de nómadas digitales. También siguen mejorando las tecnologías para una interacción cotidiana virtual de calidad y con costos de hardware, software y conectividad tendiendo a cero. Ya existen mercados maduros para dichos perfiles e infinidad de servicios digitales ahora potenciados con inteligencia artificial: *fintechs* como Revolut o Wise, propuestas de alojamiento como Airbnb o Home Exchange, apps para conseguir pareja como Tinder o Bumble, decenas de soluciones de IA para la toma de decisiones inmediatas en lugares desconocidos, entre otros servicios específicos.

Teniendo en cuenta la afinidad de intereses entre nómadas digitales e instituciones de educación superior, ¿qué están haciendo las universidades privadas de América Latina para captar a este colectivo?

Los nómadas digitales son un perfil novedoso que presenta mayor demanda de educación superior que los migrantes tradicionales. Cuando la vida personal no funciona como desean, muchos jóvenes deciden cambiar radicalmente de entorno. Esto suele ser una forma eficiente de volver a empezar y desaprender las actitudes y decisiones que llevaron al estancamiento real o percibido. Este intenso

39 Pardo Kuklinski, H. (2015, noviembre 24). *Hacia una pedagogía del diseño de redes profesionales* [Video]. MayéuTIC@, Fundación Telefónica. <https://www.youtube.com/watch?v=HaNoGhovrcQ>

40 Según un informe de MBO Partners (2024), el 64 % de las generaciones más jóvenes en EEUU -la Gen Z y los millennials-, ya se asumen como nómadas digitales. Aún así, uno de cada siete de los nómadas digitales estadounidenses tiene 55 años o más, lo que indica el crecimiento de una tendencia en todos los perfiles de edad con intereses de formación superior continua. La misma investigación indica que el 52 % de los nómadas digitales tiene un título universitario o superior (en comparación con el 35 % de los estadounidenses adultos). A su vez, el 79 % informa que son adoptadores iniciales de la tecnología.
MBO Partners. (2024). *Digital nomads: Nomading normalizes in 2024*. <https://www.mbopartners.com/state-of-independence/digital-nomads/>

41 <https://interstride.com/blog/digital-nomad-visa/>

viaje está lleno de nuevos sabores, aprendizaje permanente, espíritu solitario e introspectivo, y también inestabilidad laboral, financiera y emocional. Desde la normalización de la cultura digital, esta forma de vida suele ser paradigmática y más habitual en la generación de 20 a 40 años. En la era del ADSL, la conectividad era limitada. Pocos tenían acceso a Internet en sus viviendas y cuando viajaban iban al cibercafé para comunicarse con familiares, parejas y amigos. No había móviles inteligentes ni existía aún el teletrabajo como opción de vida. Los más geeks ya utilizaban habitualmente el correo electrónico, pero hubo que esperar hasta 2003 para realizar llamadas gratuitas con audio e imagen por internet vía la recientemente desaparecida Skype. La masificación del concepto de nómada digital solo tuvo real sentido cuando el tipo de conectividad digital te permitía trabajar e interactuar en tiempo real con tus clientes desde cualquier lugar del mundo, de modo eficiente y a un costo marginal.

Los nómadas digitales globales no son simplemente migrantes en busca de oportunidades moviéndose de país en crisis a país rico. Tienen movimientos de otro tipo, incluso inversos, buscando lugares especiales en contacto con la naturaleza o ciudades más económicas para vivir, con prioridad en la relación entre calidad y costo de vida. Su estilo de vida adquiere unas dimensiones atractivas que la migración tradicional no ofrece a las universidades. Estos nómadas pretenden tener un mayor control sobre el equilibrio entre vida laboral y personal. Esto hace que se esfuercen en crear nuevas oportunidades autónomas, para no tener que recurrir a un trabajo fijo y presencial que los obligue a arraigarse en un lugar que no desean. El trabajo remoto independiente desde cualquier lugar y momento les permite ahorrar en el costo de vida — especialmente quienes trabajan para países desarrollados desde países en vías de desarrollo— y a su vez les dan flexibilidad para adaptar rutinas.

Veamos qué tienen las universidades para ofrecer a este colectivo. Estos perfiles suelen ser personalidades abiertas y con alta capacidad adaptativa. Esto les facilita la conexión y comprensión del mundo y promueve una alta tolerancia a la ambigüedad y al fracaso. Todas estas son competencias blandas solicitadas en el mundo globalizado del trabajo. Con respecto al tipo de estudios que eligen, vale una referencia sobre los estudiantes internacionales, aunque no todos ellos entren en la categoría de nómadas digitales. Según OECD (2024)⁴²:

En los países de la OCDE, los estudiantes nacionales e internacionales suelen elegir áreas de estudio muy diferentes. Los estudiantes internacionales tienen una alta representación en las áreas STEM, con un promedio del 30 % de todos los estudiantes internacionales o extranjeros matriculados en estas áreas, en comparación con el 19 % de los estudiantes no internacionales. [...] Los conocimientos científicos, matemáticos y técnicos son transferibles entre diferentes sistemas educativos, gracias a la estandarización curricular

42 OECD. (2024). Education at a glance 2024: OECD indicators. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>

internacional y al uso de un idioma común, lo que permite a los estudiantes cursar sus estudios en el extranjero.

Es deseable que las universidades abracen estos talentos, tanto para tenerlos entre sus estudiantes como para su cuerpo de profesores, sin obligarles a perder su condición viajera. Pero en la región no existen diseños institucionales que permitan integrar esa figura. A muchas de las universidades les cuesta salir de su caja de resonancia y cultural regional. A esto se le suma la endogamia de sus cuerpos académicos. A continuación se sugieren algunas acciones para iniciar una política de seducción hacia este colectivo.

1. Flexibilidad como eje central del diseño curricular, para fomentar y acompañar al nivel alto de autodisciplina que se necesita para mantener las rutinas relacionadas con el estudio. También se debe promover un diseño de conexiones con sus pares que trascienda las interacciones superficiales.
2. Cuerpos docentes y académicos en roles de mentores y curadores, más que como divulgadores de contenidos. La universidad tiene que resultar competitiva -e incluso complementaria- con la multiplicidad de opciones prácticas y económicas que el nómada digital posee para aprender de modo autogestionado.
3. Desde el *coworking* al sofá de casa. Superada la pandemia, los nómadas digitales han consolidado el trabajo desde cualquier lugar y hora. La crisis de los espacios compartidos de trabajo genéricos favorecería el atractivo de la universidad con campus híbridos de alto apego que ofrezcan —a través de membresías— su infraestructura a estudiantes a tiempo parcial. Sería una forma de imitar a algunos espacios específicos de *coworking* que han sobrevivido por alentar formas de colaboración de nicho y la creación de una comunidad con valores diferenciales⁴³.
4. Alianzas entre universidades para ofrecer programas competitivos móviles e híbridos en áreas donde haya un valor diferencial desde la experiencia regional. Como ejemplo, podríamos señalar estudios de agroindustria en ciertas regiones de Brasil o Argentina; cultura del realismo mágico o del café en Colombia; o escuelas de diseño enogastronómico para la industria vitivinícola argentina y chilena, combinándolo con la gastronomía regional y el turismo sostenible, entre muchas otras opciones.

Veamos otros colectivos ignorados en el diseño de productos académicos. Las universidades privadas en América Latina suelen concentrarse en dos tipos de públicos tradicionales: los jóvenes que finalizan la secundaria y quieren seguir su formación de tercer nivel, así como los profesionales que buscan especializaciones ejecutivas o docentes que necesitan de títulos superiores y de posgrado para ejercer en mejores condiciones. Los nómadas digitales están fuera de este público objetivo. Pero también existen otros colectivos que

43 Como los fab labs europeos o espacios similares con mayor tradición en Europa.
<https://fablabbcn.org/>

no están siendo atendidos adecuadamente. El informe de la OECD (2024)⁴⁴ citado en la introducción del libro señala:

De media, en los países de la OCDE y en vías de adhesión, el 70 % de las personas de entre 25 y 64 años sin participación anterior en la educación formal declararon no tener necesidad de hacerlo.

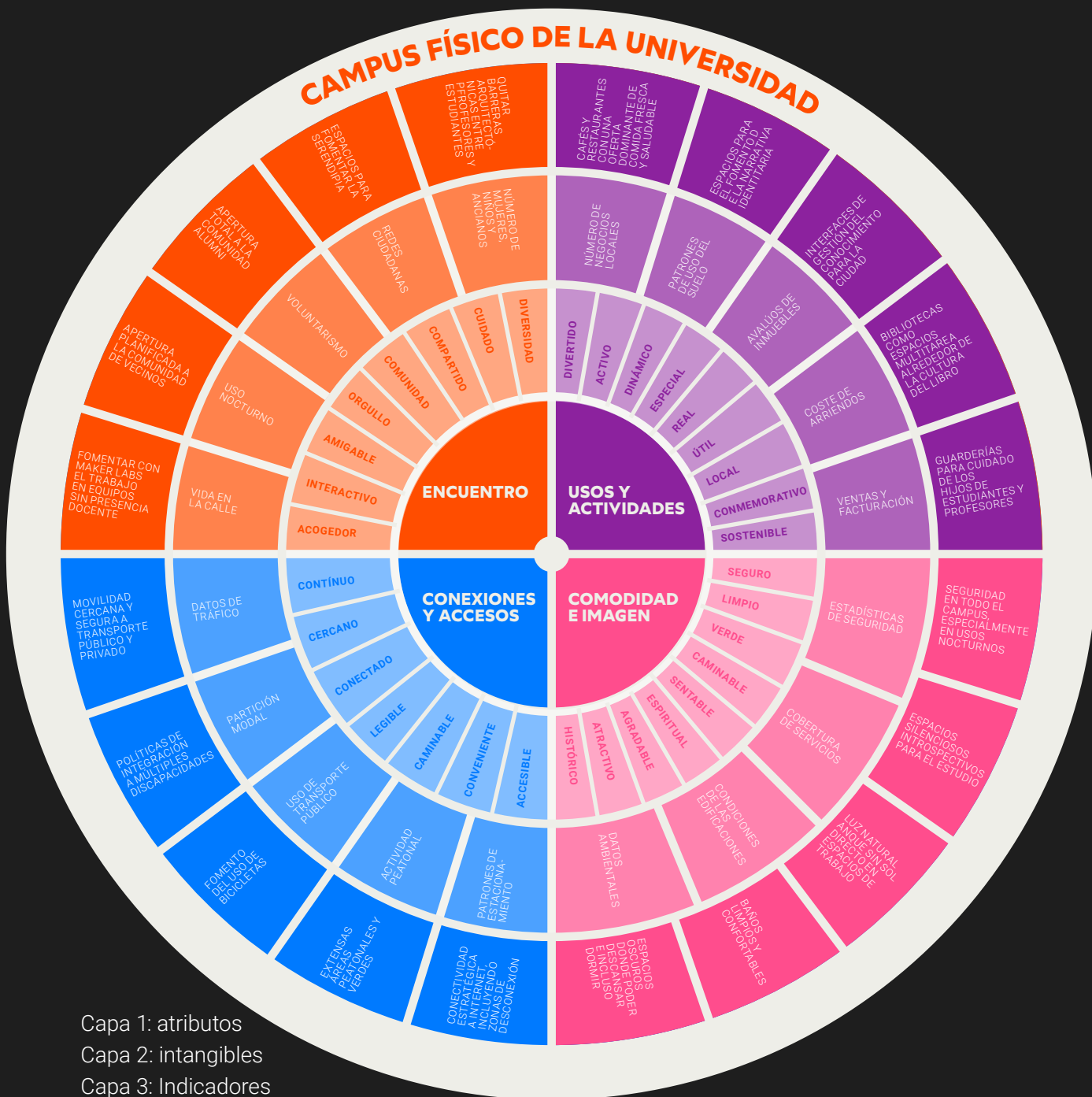
Las universidades tienen corresponsabilidad en su falta de atractivo para los adultos —en edad laboral o ya retirados— que no le encuentran el valor práctico e inspiracional a la formación durante toda la vida. Tres de estos colectivos son:

1. Profesionales autónomos en servicios como electricistas, mecánicos de automóviles, personal de atención sanitaria, y un largo etcétera que requieren de validación de su experiencia, actualización técnica y formación emprendedora, con microcredenciales avaladas por la universidad y las cámaras sectoriales;
2. Emprendedores informales o de subsistencia con baja escolaridad, como vendedores ambulantes, feriantes, personal de limpieza de hogares o trabajadores rurales, que podrían requerir de formación en finanzas personales, comercio electrónico o marketing digital;
3. Pensionados, con profundas necesidades de socialización y estimulación cognitiva.

Cada uno de estos casos puede requerir de modelos específicos de formación híbrida e incluso de microcredenciales habilitantes que podrían fomentar modelos de membresía hacia las universidades —como una especie de club social— para la formación durante toda la vida.

44 OECD. (2024). *Education at a glance 2024: OECD indicators*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>

¿Qué hace excelente a un campus universitario?



- Capa 1: atributos
- Capa 2: intangibles
- Capa 3: Indicadores
- Capa 4: universidad

Infografía basada en: ¿Qué criterios determinan un buen espacio público? (2016). Project for Public Spaces. *





El diseño de la gestión del talento interno

Hugo Pardo Kuklinski y Rodolfo De Vincenzi

“La inacción es especialmente arriesgada en un mundo cambiante que exige adaptación. [...] Mucha gente cree que se consigue estabilidad profesional minimizando todo riesgo. Pero, irónicamente, en un mundo cambiante, esa es una de las cosas más arriesgadas que se pueden hacer.”

Reid Hoffman¹

La captación, composición e incentivos del capital humano interno son aspectos críticos para el éxito de los diseños de futuro de las universidades privadas. Las inercias cotidianas de las personas, así como su autopercepción sobre lo que hacen y cómo son valoradas y remuneradas, afectan al funcionamiento institucional. Un plan estratégico que se sostiene financieramente con la contratación precaria de profesores *ad honorem* o con salarios poco competitivos no es sostenible a largo plazo.

La puesta en práctica de la mejora continua no se materializa a través de documentos institucionales, sino en la implementación de las ideas. Aunque los documentos estén excelentemente contruidos —*el PowerPoint lo aguanta todo*— pueden resultar inútiles sin los talentos adecuados para su implementación, ni con una gobernanza ágil para acelerar las iteraciones desde la idea hasta el producto final. Volvemos a la lógica de la jerarquía más el laboratorio. Pero el talento que ofrecerá mejores resultados en la ejecución del plan estratégico exigirá a su vez compensaciones tangibles e intangibles atractivas. Podrá solicitar un salario competitivo en la economía del conocimiento y retribuciones extras por cumplimiento de metas. Los

¹ Hoffman, R., & Casnocha, B. (2012). *The start-up of you: Adapt to the future, invest in yourself, and transform your career*. Crown Business.

intangibles son las acciones de salario emocional². El desafío de la gerencia de recursos humanos no es solo contratar y asignar a un profesional una tarea que hoy no está siendo cubierta adecuadamente, sino crear en esa persona el entorno y el potencial para crecer a futuro, conectando la visión institucional con su propia identidad, más allá de las competencias por las que ha sido contratado. La cultura *startup*³ enseña la diferencia entre la mentalidad de empleado, quien cumple funciones ya prediseñadas y rinde cuentas a su superior, versus la mentalidad de fundador, quien es un creador de valor alineado con la estrategia. Este profesional se siente parte de algo mucho más grande que su tarea y desde el rol que le ha sido asignado —o que ha creado él mismo— es un actor relevante en la sostenibilidad general del proyecto institucional. Si bien no es el fundador de la organización, lo es de un posgrado, de una metodología de aprendizaje, de una línea de investigación, de unos canales digitales o de unos servicios innovadores. A su vez es corresponsable de la sostenibilidad financiera de ese proyecto que está agregando valor al conjunto institucional. Como nos enseña la jerarquía dual del anterior capítulo de gestión, ambos roles —empleado y fundador— pueden ser complementarios, aunque el segundo rol no suele ser habitual en las instituciones universitarias e incluso puede resultar incómodo en estructuras jerárquicas tradicionales.

Antes de avanzar con algunas propuestas, es necesario hacer la salvedad de la heterogeneidad y reconocer la diversidad institucional del ecosistema privado en la región, con más de cuatro mil universidades que se diferencian por misión, tamaño, composición del cuerpo académico y relación con su entorno. Recomendar patrones similares de contratación para todo ese universo implicaría a las instituciones a comportarse como si todas persiguieran la misma lógica productiva, a pesar de que existen diferentes ideas y modelos de universidad en ese universo.

A continuación sugerimos cuatro ejes interrelacionados para priorizar en una política de captación y composición de talento que vaya más allá de la cobertura de roles convencionales.

2 "El profesor valora ser cuidado por la institución a través de la disponibilidad de espacios atractivos para permanecer en el campus, servicios de guardería para madres o padres, o acceso privilegiado a instalaciones deportivas y culturales. La flexibilidad, la posibilidad de hacer trabajo a distancia, o los años sabáticos para investigación o ejercicio docente en otros países son variables atractivas de salario emocional. También son muy valiosas las experiencias de acceso a becas como Erasmus+ en el Espacio Europeo de Educación Superior, gracias a los cuales los profesores pueden planificar estancias largas en universidades extranjeras, sin perder su condición laboral ni salarial."

Pardo Kuklinski, H. (2023). *Los futuros inevitables de la universidad: Ideas para gestores hacia la consolidación híbrida*. Escuela de Educación, UPB Virtual. <https://futurosde launiversidad.net>

3 Cultura *startup* es una referencia vinculada a la adaptación natural a las restricciones -de información, de tiempo y de recursos- en el momento de emprender algo, de convertir una idea en un producto de valor en un mercado. El emprendedor que inicia un proyecto asume al riesgo como algo intrínseco a su ejecución. Esa mentalidad no es tan habitual en el empleo en relación de dependencia y muchos menos en el funcionariado público.

1. Evolución y diversificación de los perfiles

En primer término, se debe destacar la necesidad de contratar mayor cantidad de doctores, hacia una consolidación de la planta de docentes investigadores, como ya sucede hace décadas en las universidades de los países desarrollados. Existen dos preguntas aún necesarias en América Latina, dada la limitada disponibilidad de docentes con doctorado en la región.

¿Cómo contribuye un doctor a la calidad institucional? La respuesta tiene múltiples aristas y todas favorables a la integración estratégica de doctores. Una plantilla robusta de doctores es imprescindible en universidades con mayor dedicación a la investigación, como las instituciones públicas y privadas más prestigiosas. Tener grupos de investigación que publiquen y accedan a fondos es vital para el desarrollo competitivo de una institución superior, ya sea para su visibilidad y construcción de prestigio —la valoración en rankings internacionales—, como para el acceso a recursos financieros genuinos y una adaptación sinérgica con el sistema científico global. Los acreditadores nacionales exigen dichos perfiles, así como estrategias productivas de producción y divulgación científica⁴. Mucho mejor aún si de estos grupos surgen patentes o *spin-offs* que contribuyen a la sostenibilidad financiera y a una mejor integración de sus estudiantes investigadores al mercado. Otro aspecto fundamental es que los propios doctores están capacitados para diseñar y ofrecer estudios de posgrado, con todo lo positivo que estos proyectos académicos aportan. Por último, existen posibilidades de incentivos salariales, crecimiento en el escalafón y reconocimiento entre pares. En cambio, la relevancia de tener perfiles doctores puede ser menor en universidades pequeñas y regionales centradas en la docencia. Ir mucho más allá de su misión de formación básica incluso podría afectar su sostenibilidad financiera.

Existe otra pregunta más difícil de responder. ¿Es un docente doctor mejor docente para beneficio de los estudiantes? Se entiende que un doctor tiene un conocimiento más profundo de su área de estudio y esto podría revertir en una mejor comunicación de saberes y pensamiento crítico sobre la

4 El Manifiesto Leiden (2015) es un posicionamiento de diez principios de investigadores en cienciometría. Uno de estos principios es establecer diferentes tipos, parámetros y formatos de éxito científico, según contexto y objetivos de investigación. Estas mediciones deberían dialogar con las validaciones de las publicaciones en revistas. Otro principio es proteger y validar la diversidad de la comunidad científica global, ya sea en su dimensión regional como en el aspecto étnico y racial.

Hicks, D., Wouters, P., Waltman, L., de Rijcke, S., & Rafols, I. (2015). Bibliometrics: The Leiden Manifesto for research metrics. *Nature*, 520(7548), 429–431.
<https://www.nature.com/articles/520429a>

materia⁵. Además puede significar un estímulo hacia la carrera científica y la investigación aplicada. Pero un profesional sénior con experiencia en su industria —y sin doctorado— también posee competencias atractivas como una comprensión robusta de la cultura emprendedora y de la situación del mercado. Ambos perfiles pueden ser excelentes mentores y ser valiosos para el crecimiento del estudiante. El problema de competencias aparece cuando se contrata a un perfil *junior* que no reúne ninguna de ambas condiciones: ser investigador o profesional con experiencia. Es comprensible que existan estos perfiles novatos para *formar cantera*, como suele decirse en el ámbito deportivo profesional. Pero —ante condiciones salariales y de crecimiento poco atractivas— las universidades de América Latina poseen esos docentes en abundancia⁶. Si bien cada una de ellas tiene una misión y realidad específica, se podría establecer grosso modo algún criterio de equilibrio entre tres perfiles de contratación: docentes novatos para contratos de dedicación simple (los mejores estudiantes avanzados de la propia universidad como estrategia de integración para la consolidación del futuro cuerpo académico)⁷; estudiantes de doctorado y profesionales con experiencia (para contratos de dedicación simple y parcial); doctores y profesionales sénior para contratos parciales o a tiempo completo. Hasta aquí hablamos de perfiles de contratación según su conocimiento temático y grado académico. Esto es útil para valorar las competencias del profesor en la materia que imparte y en el rol de mentor. Quedaría un tercer aspecto de competencia docente, el de diseñador de la experiencia de aprendizaje. En ese caso ninguno de los perfiles mencionados garantiza la calidad del diseño y se requiere de soporte institucional para formación didáctica y pedagógica, así como recursos humanos de soporte que se describirán más adelante.

5 En este aspecto, existen matices a tener en cuenta. En una reciente investigación en la relación entre investigación y docencia en una universidad italiana, Coccoresse *et al.* (2024) observan que los profesores que publican artículos en revistas académicas de modo activo son considerados por los estudiantes como más claros durante las clases. Sin embargo, esta percepción de los estudiantes es diferente cuando los profesores que tienen un mayor compromiso con su trabajo de investigación. En ese caso, pueden verse obligados a descuidar la docencia.

Coccoresse, P., Dell'Anno, R., & Restaino, M. (2024). Are outstanding researchers also top teachers? Exploring the link between research quality and teaching quality. *Socio-Economic Planning Sciences*, 96, 102098. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.102098>

6 En las entrevistas realizadas, Juan Carlos Mena —rector de la Universidad Fasta, Argentina— hace este análisis: "En el caso de las universidades estatales, especialmente las más antiguas y de mayor tamaño, la proporción de docentes auxiliares *ad honorem* es muy alta y, en algunas carreras como medicina, abogacía o contador público pueden llegar a niveles no compatibles con una adecuada organización de la docencia. En estos casos, está asumido que el docente debe iniciar su *cursus honorum* con un primer tramo de trabajo precarizado como contrapartida del acceso a la estabilidad que se dará más adelante. Los salarios bajos conspiran contra el compromiso del docente y su función, no solo porque no se ve valorada (y eso desalienta la dedicación y la innovación), sino también porque las sanciones por incumplimiento de las tareas docentes no suelen tener impacto económico (descuentos, apercibimientos, despidos)."

7 En una entrevista específica sobre estos aspectos de gestión de recursos humanos, Andrea Garau —secretaría académica de la Universidad Abierta Interamericana (UAI), Argentina— mencionaba la estrategia de "reclutamiento temprano de posibles talentos a través de la Escuela de Auxiliares" que ha diseñado la UAI y que abarca a alumnos avanzados y graduados nóveles. "Se brinda formación y acompañamiento a lo largo de tres cuatrimestres en forma sistemática con impacto disciplinar, institucional y pedagógico, así como perspectiva de movilidad escalafonaria."

En segundo término, se hace necesaria la contratación de más profesionales con perfil gerencial y vocación intraemprendedora, lo cual supondría un salto cualitativo en la gestión, muchas veces en manos de profesores con gran compromiso pero sin la experiencia suficiente para ofrecer excelencia a nivel gerencial. A estos roles gerenciales se les exigiría menos docencia e investigación. Para esto se debería innovar en la política de contrataciones, captando talento de otras industrias. Esta apertura en la captación de talento ayudaría a una visión divergente de la gestión, con aportaciones de pensamiento lateral. Desde su experiencia al frente de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Harold Castilla Devos afirma que “se requiere muchas veces atraer un talento humano con una mentalidad mucho más amplia de la que estamos acostumbrados en este sector de educación.” Vidal Martins (Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil) afirma:

La universidad puede ser muy tradicional y crea unos silos donde las áreas se autorreferencian a la hora de tomar decisiones: ¿qué debo cambiar de mis procesos para que sean más eficaces para mí? Eso les quita una visión del conjunto, sin mirar al cliente ni a otras áreas que están involucradas. Eso para mí es una marca de una institución anticuada, una institución que tendrá dificultades para ofrecer valor a quienes compran su servicio.

Veamos algunos perfiles que estarían en demanda. Para esto, preguntamos a algunos de los rectores entrevistados: ¿qué talento no tradicional ha contratado en los últimos cinco años? La figura de un gerente de cátedra es un rol histórico en las grandes universidades públicas latinoamericanas, pero menos habitual en las privadas. Se trata de un profesor sénior que pone al servicio de la universidad su nombre, prestigio y experiencia temática y a su vez contribuye como organizador curricular y diseñador de la experiencia. Luego, en la interacción uno a uno con los estudiantes, existe un equipo de auxiliares de cátedra que dinamizan el proceso.

Otros dos perfiles que empiezan a ser habituales de contratar son los analistas de datos y los expertos en inteligencia artificial generativa. En el plano de la gobernanza, la sugerencia es *emergencia mejor que autoridad*. Esto significa tomar decisiones de implementación de IA y analítica de datos sobre la base de aquellos problemas específicos que tiene la institución y que estos usos pueden ayudar a solucionarlo con una buena relación costo-beneficio. Esto llevaría a superar la abundante retórica sobre IA y crear laboratorios de ideación ágil para diseñar prototipos que aporten foco, relevancia y valor diferencial, y lo haga de modo rápido, barato y escalable. En el ámbito de la administración, la sugerencia es *acción mejor que reacción*. Según una investigación de Educause (2024)⁸ sobre usos de IA en las universidades de EE.UU., más de la mitad de los encuestados indicaron que

8 Robert, J. (2024, February). 2024 EDUCAUSE AI landscape study [Research report]. EDUCAUSE. <https://www.educause.edu/ecar/research-publications/2024/2024-educause-ai-landscape-study/introduction-and-key-findings>

se les habían asignado personalmente responsabilidades relacionadas con una estrategia de uso de IA en su institución. La mayoría de los encuestados indicaron que todas las áreas funcionales son al menos en cierta medida responsables de la estrategia relacionada con la IA. En ese sentido, se sugiere proveer entrenamiento a diferentes roles funcionariales, tendiente a una mayor automatización de procesos⁹ y especialmente a liberar de trabajo administrativo a los docentes e investigadores (un grave problema aún no resuelto en las universidades latinoamericanas). Por otra parte y teniendo en cuenta lo dicho en el capítulo de estudiantes sobre la necesidad de un mayor énfasis en su seguimiento, los bots conversacionales son útiles como primera interfaz de atención permanente a estudiantes en cuestiones administrativas, académicas y de relación con el docente. Otro horizonte de progreso es el uso de la analítica de datos para la creación de patrones de aprendizaje personalizados y adaptativos según las necesidades de cada estudiante.

Otra figura esencial en este nuevo contexto en el que deben operar las universidades privadas es el director de mercadeo. Para Arapuan Netto (UNISUAM, Brasil):

La alta dirección realmente necesita entender que existe mucho desconocimiento sobre los procesos de marketing digital actuales. Creo que es realmente una técnica, es una competencia que nosotros los rectores debemos mantenernos al día en este sentido.

Dentro del departamento de mercadeo, surge también la figura del director de comunicación o DIRCOM. Para mantener la estrategia de producción en el portal web institucional, la aplicación móvil y en sus productos complementarios, el DIRCOM debería coordinar un pequeño equipo de redacción, liderado por un profesional —preferentemente, un periodista científico— dedicado a tiempo completo a la creación y producción de contenidos. La expansión narrativa institucional requiere inversión en recursos humanos y diseñadores gráficos multimedia. También son necesarios *influencers* y estrategias en redes sociales que aporten una visión más emocional y cercana de la institución hacia la sociedad y especialmente hacia los potenciales estudiantes. Se trata de una inversión positiva para la institución, dado que responde a la estrategia de posicionamiento global. Por último, destaca la figura de los editores web, para que la actualización de

9 Una investigación del Stanford HAI (2025) señala que el trabajo administrativo y de gestión con IA aumenta la productividad y conduce a tareas de mayor calidad. "En 2023, varios estudios evaluaron el impacto de la IA en el trabajo, sugiriendo que la IA permite a los trabajadores completar tareas más rápidamente y mejorar la calidad de su producción. Estos estudios también demostraron el potencial de la IA para unir la brecha de habilidades entre los trabajadores poco y altamente calificados."

Maslej, N., et al. (2025, April). The AI Index 2025 annual report. AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University. <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report><https://aiindex.stanford.edu/report/>

contenidos en el principal escaparate digital sea eficiente y agregue valor a la conversación social¹⁰.

Arapuan Netto nos enseña otro perfil novedoso: el analista financiero. Según el rector de UNISUAM:

El coordinador de los estudios de arquitectura, por ejemplo, tiene acceso al analista financiero que puede ayudar a este coordinador a tomar decisiones informadas sobre su curso. Surgen preguntas sobre los datos y búsqueda de soluciones. Para no estresar a este profesional que no tiene la competencia financiera de análisis, le dejamos trabajar con un profesional de finanzas para ayudar a ganar tiempo en este análisis, en esta evolución de las cifras.

En el ámbito de la gestión universitaria, Claudio Ruff (Universidad Bernardo O'Higgins, Chile) destaca la contratación de gestores 360 grados como:

...expertos en transformación digital, aseguramiento de la calidad, análisis institucional, gestión del cambio, innovación educativa, cumplimiento normativo y sostenibilidad institucional. Muchos de estos profesionales provienen del mundo privado o de otras industrias, lo que ha enriquecido nuestras capacidades internas con nuevas miradas, metodologías y herramientas de trabajo.

Otro perfil significativo de las universidades públicas y privadas en EE.UU —y ausente en la mayoría de instituciones latinoamericanas— es el vicerrectorado de gestión de la matrícula o *Vice Provost for Enrollment Management*, así como la existencia de la figura de decano de admisión. Ya lo hemos visto en mayor detalle en el capítulo sobre los estudiantes. Arapuan Netto afirma:

...está presente para mí todo el proceso de captación de matrículas de los estudiantes y el proceso de retención de los mismos. No se trata de microgestionar el proceso, pero sí de conocerlo. Por eso el esfuerzo de tener un equipo acompañando y guiando a estos estudiantes, haciendo onboarding a las disciplinas, es algo que lo hará quedarse por más tiempo. Debo garantizar los recursos que invertí para traerlo. Y dar un título a ese estudiante.

En la misma línea de agregar valor a la relación con los estudiantes y ubicarlo en el centro de todo el diseño institucional, se sugiere la creación de la figura del gestor de portafolio profesional digital del estudiante, con las funciones que ya se han mencionado en el capítulo anterior.

Por su parte, Yoani Rodríguez (Universidad Anáhuac Cancún, México) señala:

10 Para esto se requiere diseñar un portal web con una arquitectura descentralizada, evitando embudos de publicación. La mejor manera sería dar apertura a múltiples editores web con acceso directo a espacios específicos de publicación, como si se tratara de un portal de noticias de un medio periodístico.

Hemos fortalecido el área de tecnología educativa, incorporamos un responsable de innovación, nos hemos centrado en automatizar actividades operativas para descargar tareas al personal, hemos buscado a los mejores socios empresariales para mejorar los servicios institucionales con adaptaciones a nuestro sector. Se robusteció el área de talento humano, con personal y servicios de apoyo enfocados en la atención socioemocional del personal.

Harold Castilla Devoz señala a los “especialistas en captación de fondos, fundamentales para diversificar las fuentes de financiamiento, diseñar campañas de impacto y construir alianzas de valor con actores nacionales e internacionales.”

2. Fortaleza en el compromiso recíproco entre el profesorado y la institución

Este compromiso es un pilar para el éxito de cualquier universidad. El vínculo basado en la confianza, la valoración mutua y la claridad en los objetivos fortalece la identidad institucional y la calidad académica. El débil compromiso mutuo entre empleador y empleado no es un problema exclusivo del mundo de la educación superior. Sucede en todas las industrias y se ha profundizado en la era del acceso a la información. La atracción de talento trasciende el mero incentivo salarial. Según un estudio mundial del World Economic Forum (2025)¹¹:

Se espera que el apoyo a la salud y el bienestar de los empleados sea una prioridad para la atracción de talento, ya que el 64 % de los empleadores encuestados lo identifica como una estrategia clave para aumentar la disponibilidad de talento. [...] Las razones de los empleados para quedarse y las prácticas de los empleadores coinciden en: mejorar los procesos de progresión y ascenso del talento, ofrecer salarios más altos y brindar oportunidades de trabajo remoto o híbrido.

Para Hoffman (2014)¹²:

Hoy los empleadores prefieren hablar sobre la retención con un lenguaje vago: su meta es retener “buenos” empleados y el lapso es indeterminado. Esta vaguedad puede destruir la confianza; la compañía les pide compromiso a los empleados, pero no muestra un compromiso recíproco.

11 World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025: Insight report*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

12 Hoffman, R., Casnocha, B., & Yeh, C. (2014). *La alianza: La gestión del talento en la era de las redes*. Norma.

Para evitar una relación deshonesta de intereses ocultos, ambos deben acordar ayudarse mutuamente a prosperar. Como se señaló en el capítulo de la visión de los rectores, es necesaria una comunicación interna más eficiente para alinear expectativas dentro del equipo de gestión.

Aquí conviene retomar la variable de los incentivos tangibles e intangibles de docentes e investigadores para garantizar un mayor compromiso con la visión y misión institucional, más allá del dictado de sus horas cátedra. Harold Castilla Devoz señala:

...este enfoque equilibrado —que combina justicia laboral con racionalidad financiera— exige un control riguroso y eficiente de la nómina y nos obliga a una pregunta ética de fondo: ¿cómo garantizar el derecho a una educación superior de calidad sin precarizar a quienes la hacen posible?

En el mismo sentido, Claudio Ruff analiza: “cuando una universidad sostiene su modelo con recursos humanos subvalorados o fragmentados, termina debilitando su propia propuesta educativa y pone en riesgo su sostenibilidad.” Yoani Rodríguez afirma:

Los salarios justos son un imperativo ético para toda universidad con una misión sólida. La coherencia entre lo que se predica y lo que se practica es clave: de lo contrario, esa incongruencia atraerá a personas poco comprometidas y con un desempeño mínimo. El docente de calidad es la piedra angular de un proyecto universitario serio y responsable.

Salgamos un poco del continente para analizar un modelo cercano al latinoamericano pero en el entorno del Espacio Europeo de Educación Superior. Nos referimos al de las universidades de España —tanto públicas como privadas— y la Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSE) sancionada en 2023¹³. Esta ley propone mejoras de las condiciones de estabilidad laboral y salariales de docentes e investigadores, creando sexenios con complemento salarial para la docencia de calidad, como ya se hace con los investigadores. A su vez fomenta la contratación de profesores doctores mejor integrados a la institución con dedicación a tiempo completo¹⁴. Esta puede ser una manera de evitar la precariedad contractual y salarial. Al no haber datos oficiales consolidados para toda América Latina, resulta pertinente una comparación estadística entre países como referencia de la brecha

13 <https://www.boe.es/eli/es/lo/2023/03/22/2/con>

14 La regulación sobre dedicación a tiempo completo en universidades privadas no está explícitamente detallada en el texto de la ley. Pero en el caso del profesorado en las universidades públicas, establece que la dedicación a tiempo completo debe ser mayoritaria y que el profesorado con contrato laboral temporal no podrá superar el 8 % en efectivos de la plantilla de personal docente e investigador.

regional. Según datos oficiales actualizados de España¹⁵, el porcentaje de contratos a tiempo completo en universidades públicas es del 62,4 % y 38,9 % en las privadas, lo cual da un promedio del 50,65 %. En tanto, en Argentina la distribución porcentual de cargos docentes en universidades públicas y privadas según dedicación es: 10 % con dedicación exclusiva, 17,5 % con dedicación parcial, 70 % con dedicación simple¹⁶. Claudio Ruff da pistas sobre hacia dónde debe evolucionar América Latina:

En los países donde el sistema de educación superior ha evolucionado y ha alcanzado cierta madurez —ya sea por historia, por políticas públicas más exigentes o porque los marcos de aseguramiento de la calidad se han consolidado— esta situación tiende a cambiar. Las agencias autónomas que supervisan la calidad comienzan a exigir que las instituciones tengan una proporción significativa de académicos con jornada completa, con trayectoria y con participación activa en docencia, investigación y vinculación con el entorno.

En cuanto a los incentivos intangibles o emocionales, es útil destacar el esfuerzo de algunas universidades en invertir en formación de posgrado para sus recursos humanos, tanto financiando cursos, viajes o creando espacios internos de formación, como es el caso de los más de 3.600 docentes de Uniminuto y su Unicorporativa¹⁷.

Como virtudes de la integración a tiempo completo se encuentran la promoción de la estabilidad profesional a través de la contratación de dedicación exclusiva, y salarios competitivos con otras industrias. Como problema, destaca un modo de inserción que puede limitar el valor diferencial que el profesor aporta a la institución. En el Espacio Europeo de Educación Superior, el título de doctorado suele ser la puerta de acceso a la contratación exclusiva en la universidad. A partir de ese momento se asignan horas de docencia, investigación y gestión. Si bien la experiencia de investigación ya ha sido validada por la obtención del doctorado, no se exigen requisitos previos en docencia y gestión y muchas veces no se tiene dicha experiencia, lo cual se convierte en un camino personal de ensayo y error. Lo cierto es que la institución puede tener un profesor brillante que en las encuestas de calidad de los estudiantes obtiene alta valoración, pero puede ser un investigador o gestor mediocre. Por el contrario, se puede contar con un profesional con una gran

15 Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU). (2024). *Estadística de personal de las universidades: Curso 2023–2024*. Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, Gobierno de España. <https://www.ciencia.gob.es/Ministerio/Estadisticas/SIIU/Personal.html>

16 Secretaría de Educación. (2024). *Síntesis de información estadísticas universitarias 2023/2024*. Ministerio de Capital Humano. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_anuario_2023-2024.pdf

17 Harold Castilla Devoz (Uniminuto, Colombia) informa: "Hemos creado nuestra propia Universidad Corporativa, UNICORPORATIVA, cuya comunidad estudiantil son precisamente nuestros colaboradores académicos y administrativos. Esta estructura interna ofrece rutas formativas personalizadas y colectivas —tanto obligatorias como voluntarias— que articulan las grandes transformaciones institucionales. También cofinancia programas de posgrado (especializaciones, maestrías y doctorados) a través de becas competitivas." <https://unicorporativa.uniminuto.edu>

visión y experiencia de gestión, pero sin la motivación o capacidad suficiente para ejercer la docencia. Arapuan Netto señala un ejemplo similar:

A veces tienes un profesor maravilloso y piensas que será un coordinador de curso increíble. Y cuando ese profesor se convierte en gestor académico, es terrible. Lo que sucede en este caso es que terminamos perdiendo a un excelente profesor para las clases.

Otro aspecto relevante es eliminar tareas administrativas de la carga horaria docente para asignarlo a personal específico potenciado con aplicaciones de IA, como decíamos unas páginas atrás. Claudio Ruff menciona que “desde el año 2022, en UBO iniciamos un proceso de automatización de tareas administrativas y operativas rutinarias, lo que ha permitido reducir carga de trabajo y repensar los perfiles de dedicación.”

3. Marcos contractuales innovadores

Ya mencionamos al inicio del capítulo que debe existir una gestión de recursos humanos equilibrada entre salarios docentes no precarizados y sostenibilidad financiera. Aunque la mayor dedicación docente debería ser un instrumento al servicio de la misión institucional y no un fin en sí mismo. Los regímenes de gobernanza exitosos son los que pueden “identificar áreas prioritarias y destinar recursos a ellas” (Brunner, 2011)¹⁸. Si se les impone un patrón uniforme de tiempo docente pierden flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes y arriesgan su eficacia estratégica.

Para que sea coherente el diálogo entre la misión, el plan estratégico y la política de contrataciones, se debería aplicar innovación a los procedimientos tradicionales. Andrea Garau —secretaria académica de la Universidad Abierta Interamericana, Argentina— propone un compromiso más allá de las horas de dedicación fijas frente a un curso: “estamos repensando la dedicación académica por objetivos o resultados de impacto académico, tareas estratégicas y contribuciones institucionales.”

Harold Castilla Devoz explica:

En Uniminuto hemos tomado una decisión institucional de gran alcance: no seguir multiplicando contratos de docentes de hora cátedra, sino avanzar de forma decidida en la contratación de profesores de medio tiempo y tiempo completo.

Sin embargo esta política puede tener una flexibilidad justificada por ciertos contextos de unidades académicas regionales, apertura de nuevos estudios o

18 Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: Tipología, dinámicas y tendencias. UNESCO-IESALC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000215377>

aumento provisional de la matrícula¹⁹. Con el objetivo de minimizar la cantidad de docentes precarios y gestionar de modo más eficiente las dedicaciones simples, Juan Carlos Mena (Universidad Fasta, Argentina) comparte esta reflexión hacia la departamentalización de saberes más allá de las unidades académicas:

...evitar que las facultades o carreras sean compartimentos estancos o unidades incomunicadas que no permiten compartir recursos docentes. Es frecuente ver que en una misma universidad e incluso dentro de una misma facultad diversas cátedras de matemáticas, todas con distintos docentes con dedicaciones bajas. Si los recursos se compartieran o combinaran, las dedicaciones, la coherencia disciplinar y la remuneración docente mejorarían necesariamente.

Otro eje central de la gestión del talento —que surge de la conversación con los rectores— es la innovación en la relación económica con los profesionales contratados, abriendo la posibilidad a nuevos marcos contractuales pensando en ese perfil de intraemprendedores. Una buena práctica ha sido la implementación del Plan Bolonia en las universidades europeas desde hace ya 25 años. La Unión Europea ha fomentado la autoresponsabilidad financiera de las instituciones propiciando estrategias internas de creación de recursos, a través del aumento del precio de la matrícula, el diseño de posgrados atractivos, o el fomento de *spin offs* por parte de sus grupos de investigación. Estas *spin offs* suelen ser sociedades limitadas de propiedad compartida entre investigadores y fundaciones universitarias para sus proyectos de investigación aplicada más prometedores. En el caso de España, la Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSE) permite a las universidades realizar contratos paralelos no funcionariales con salarios competitivos de mercado a investigadores de gran trayectoria.

En esa línea argumental, podría haber salarios diferenciados en función del desempeño de cada unidad académica. En la universidad pública puede haber complicaciones de las leyes del trabajo, pero no así en las instituciones privadas. Imaginemos un escenario como si la universidad fuese una corporación con múltiples productos en el mercado. Cada producto tiene su ciclo de vida y obtiene diferentes resultados. Si el producto académico a se vende mejor que el producto académico b, entonces el equipo impulsor podría cobrar premios, o incluso compensaciones en salario emocional, como estancias en congresos, viajes académicos, becas de formación u otros incentivos. Arapuan Netto va más allá:

19 Como ejemplo, Harold Castilla Devoz -rector de Uniminuto. Colombia,- explica el caso de su universidad: "La asignación estratégica de dedicaciones, con fines limitados y específicos, ha sido priorizado. Lejos de eliminar las dedicaciones simples (hora cátedra), las estamos resignificando: las utilizamos para atender picos de matrícula, asignaturas altamente especializadas a través de docentes *practitioners* que provienen de los sectores productivos y del mundo empresarial, o para cubrir territorios donde estamos en expansión. Sin embargo, no pueden ser la base del modelo."

Ni siquiera se trata de cobrar más, sino de compartir los ingresos para que podamos ser socios. ¿Por qué el profesor coordinador no puede ser socio de un producto creado por él? Veo grandes progresos en este sentido. Sobre todo porque veo, al menos en Brasil, muchos profesionales de otras industrias que entran en el mercado de la educación. Hoy en día hay coordinadores de cursos que no tienen una trayectoria histórica académica. Proceden de la industria y se convierten en coordinador de cursos. Es un profesional acostumbrado a cobrar y construir la remuneración sobre sus resultados.

(Ruff Escobar, 2021)²⁰ explica:

En nuestra universidad se ha analizado la estructura de remuneraciones, para incluir la construcción de una curva de Lorenz con el fin de identificar los niveles reales de desigualdad interna. Este ejercicio nos permitió tomar decisiones informadas y responsables, corrigiendo distorsiones y avanzando hacia un sistema más equitativo, donde la brecha entre los cargos superiores y los niveles más bajos de la escala salarial se redujo de manera progresiva.

Por último, el área de recursos humanos de las universidades podría hacer un esfuerzo creativo de flexibilidad para potenciar la conciliación entre vida laboral y personal y el bienestar emocional. Existen modelos de descanso que unifican horas y días aislados para tener períodos de vacaciones más extensos. También se podría potenciar el modelo híbrido dando prioridad al trabajo por objetivos por sobre el cumplimiento horario. Otra herramienta atractiva hacia el talento es la implementación de años sabáticos, una práctica consolidada en las universidades europeas y del ámbito anglosajón.

4. Rediseño de los procesos de captación

¿Qué hace el área de recursos humanos con los perfiles contratados en función de su título de posgrado? ¿Se les asignan funciones de docencia, gestión e investigación, o únicamente aquella en la que pueden aportar mayor valor añadido a la institución según su perfil? ¿Por qué las universidades contratan a un profesor por su conocimiento en un área de especialización y luego le asignan tareas de gestión, sin tener experiencia en ello ni formación en administración de empresas? ¿Cuál es el costo real de improvisar roles importantes en la toma de decisiones cotidianas de la institución? Una respuesta podría ser que lo posible es mejor solución que lo deseable. Resulta difícil tener un perfil profesional que reúna las tres competencias —ser buen investigador, profesor y gestor—, y las pueda cumplir con excelencia. Además, implicaría un mayor costo en términos de contratación. Cada departamento o

20 Ruff Escobar, C. (2021). *Modelos de gestión universitaria y distribución equitativa del ingreso: una propuesta aplicada en Chile*. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 13(1), 77–95.

facultad suele gestionar la distribución de tareas en función de las habilidades disciplinares y sin tener muy en cuenta lo que enseña la teoría organizacional.

El rector Arapuan Netto es enfático sobre la captación de los perfiles apropiados y recomienda mayor compromiso a los rectores:

Se trata claramente de un problema en el proceso de reclutamiento y selección. Vamos directamente al profesional y no seguimos el proceso de selección interno. Creemos que ese profesor será un buen coordinador y un buen decano y así no es el proceso. Existe una entrevista que necesita hacerse, una dinámica que necesita ser conocida, un reto que hay que presentar a este profesional para ver si está disponible, en el sentido de estar con tiempo para hacerlo, no sólo con la voluntad de hacerlo. El gran error es no tener o no seguir un proceso de reclutamiento y selección bien definido. Depende en gran medida de nuestra voluntad de romper la norma y creer que ese profesional puede llevar a cabo algo que, en la mayoría de las veces o con grandes posibilidades, no es técnicamente capaz de llevar a cabo.

En ese sentido, una política más autoexigente de captación de talento puede evitar problemas posteriores para que los profesionales contratados acompañen la evolución del PEI. El rector Harold Castilla Devos señala:

El dolor más grande puede venir de las personas. Cambiar el mindset para mí ha sido lo más exigente. Ha habido mucha firmeza de mi parte, de los equipos que me acompañan, de los líderes o los sponsors que son mis vicerrectores generales. Porque esta transformación hay que mantenerla en el tiempo. Eso no es de un día para otro.

El emprendedor Naval Ravikant (2020)²¹ reflexiona que “cuanto menos te sientas como un empleado, mejor harás tu trabajo.” ¿Qué acciones está emprendiendo la universidad en la que trabajas para fortalecer el compromiso con sus recursos humanos?”

21 Jorgenson, Eric (2020). The Almanack of Naval Ravikant. Magratea Publishing

Gestión del talento institucional

Competencias

Profesionales con perfil gerencial y vocación intraemprendedora.

Captar talento de otras industrias para una visión divergente de la gestión.

Mentalidad combinada entre empleado (orientado a la jerarquía) y fundador (orientado al *lab*).

Roles docentes

1 Incremento en el número de doctores

- Para diseñar y ofrecer estudios de posgrado.
- Mayor capacidad de pensamiento crítico y orientación hacia tendencias de futuro en el área de estudio.
- Estímulo a los estudiantes para seguir la carrera científica.

2 Gerente de cátedra

Profesor sénior que brinda su nombre, prestigio y experiencia al servicio de la universidad. A su vez contribuye como organizador curricular.

3 Novatos surgidos de la propia universidad

- Atraer a los mejores estudiantes avanzados como una inversión futura para la formación del cuerpo académico estable.
- No es válido como argumento para la contratación precaria de profesores como política institucional.

4 Profesionales con experiencia

- Comprensión robusta de la industria.
- Aporte de cultura emprendedora y tendencias de mercado.
- Mayor influencia para aprender haciendo.

Gestores 360 grados

1 Analista de datos + experto en IA

- Promueven una cultura de la medición y elaboran guías de actuación para uso académico y de gestión.
- Deciden sobre la base de ¿qué problema específico tiene la institución que los usos de la IA pueden solucionar con una buena relación costo-beneficio?
- Proveen entrenamiento a diferentes roles funcionariales, tendiente a una mayor automatización de procesos y a liberar de trabajo administrativo a docentes e investigadores.

2 Director de mercadeo

- Trabaja —junto al DIRCOM, vicerrectores y decanos— para posicionar la institución, diferenciar su propuesta de valor y atraer estudiantes.
- Planifica campañas integradas de visibilidad institucional. Analiza datos relativos a la tasa de conversión para optimizar la captación y fidelización.

3 Director de Comunicación (Dircom)

Coordina el branding y crea narrativas institucionales inspiradoras hacia la sociedad y los públicos internos.

4 Otros roles del equipos Dircom

- Equipo de redacción / Liderado por un profesional dedicado a tiempo completo a la creación y producción de contenidos. Debe ser también editor web.
- Periodista científico / Produce la narrativa de los grupos de investigación.
- *Influencers* y estrategias en redes sociales / Aportan una visión más emocional hacia los potenciales estudiantes.
- Productores transmedia / Crean contenidos para consumo académico e institucional, siendo afines al rol de prosumidor del estudiante.

5 Analista financiero

- Contribuye a la sostenibilidad institucional.
- Ayuda a los coordinadores de facultades a tomar decisiones mejor informadas.

6 Expertos en transformación digital

- Incluye otros perfiles similares como gestor del cambio e innovación educativa.
- Promueve laboratorios de ideación ágil para diseñar prototipos de nuevos productos y servicios de valor.

7 Experto en aseguramiento de la calidad y cumplimiento normativo

- Supervisa el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales.
- Diseña y coordina procesos de autoevaluación y mejora continua.
- Junto al analista de datos, recopila información académica y de satisfacción estudiantil y promueve acciones específicas.

8 Vicerrectorado de gestión de la matrícula o decanos de admisión

- Lidera todo el proceso de captación y permanencia de los estudiantes.
- Coordina la interacción con las familias, el asesoramiento administrativo, los programas de ayuda financiera y la transición de los estudiantes admitidos para su integración definitiva.

9 Gestor de portafolio profesional digital del estudiante

- Fomenta tareas académicas para la evolución del portafolio y no solo para la evaluación del profesor. Contribuye a la creación de una marca personal.
- Visión profunda sobre tendencias del mercado laboral.
- Prospectiva de acciones extraordinarias para créditos académicos optativos.

10 Experto en atención socioemocional del personal

- Flexibilidad para potenciar la conciliación entre vida laboral y personal.
- Espacios para el fomento creativo de la cinética corporal o el mindfulness.
- Promueve acciones de salario emocional.

11 Especialista en captación de fondos

- Segmenta *stakeholders* y define estrategias y campañas atractivas para cada grupo. En este sentido, podría trabajar junto al DIRCOM.
- Conoce el universo de ayudas internacionales. Por ejemplo, promueve programas de cooperación regional entre la UE y América Latina tales como Horizonte Europa, Erasmus+ y otros.





5 El rol de la innovación para el acceso y la calidad. El caso peruano

**Fernando Barrios Ipenza, Emma Barrios Ipenza,
Carlos Mezarina Aguirre, Miguel Córdova Solís,
Ian Sznak Bedregal y Nataly Delgado Aguilar**

Introducción

En las últimas dos décadas, el acceso a la educación superior en el Perú ha mostrado un crecimiento sostenido: la matrícula universitaria se ha incrementado de forma significativa y la oferta privada ha tenido un rol predominante en este proceso de cobertura. Dicho avance ha permitido diversificar programas y responder a la creciente demanda de formación profesional, fortaleciendo el talento humano y contribuyendo al desarrollo económico y social del país. Sin embargo, la realidad revela que aproximadamente siete de cada diez personas no logran acceder a estudios superiores, lo que mantiene a la educación como un derecho incompleto, concentrado en determinados territorios y sectores socioeconómicos.

Frente a esta situación, surge la necesidad de contar con herramientas que permitan comprender y anticipar los cambios en el sector. Con este propósito, la Universidad Continental diseñó un radar de tendencias en educación superior, que clasifica y organiza las fuerzas de cambio en cuatro grandes ejes: digital, pedagógico, sociocultural y político-regulatorio. Este radar incorpora además una taxonomía temporal: tendencias inminentes, predecibles y esperables, que posibilita priorizar acciones, anticipar posibles transformaciones y orientar decisiones estratégicas en contextos inciertos.

El marco que guía este capítulo parte de una convicción clara: la educación superior solo se convierte en motor de progreso cuando logra articular tres componentes fundamentales. Primero, cobertura, acceso y oportunidades garantizan que más personas ingresen, permanezcan y culminen sus estudios. Segundo, calidad y pertinencia aseguran que lo aprendido sea útil, transformador y responda a necesidades concretas. Y tercero, la innovación como habilitador, entendida como la capacidad de cuestionar y rediseñar metodologías, modelos y procesos para personalizar, escalar y adaptar la educación a las distintas necesidades. De esta manera, el capítulo reflexiona sobre cómo estas fuerzas de cambio se traducen en prácticas institucionales en el Perú.

Así, a través de evidencias, marcos conceptuales y casos, se mostrará cómo la innovación en plataformas digitales, pedagogías activas, modalidades de estudio flexible, infraestructura y experiencias internacionales está transformando la manera de entender el acceso, la calidad y la pertinencia en la educación superior.

1. El radar de las tendencias como herramienta estratégica

Desde la Universidad Continental, se diseñó un radar que permitiese identificar dónde, cómo y cuándo actuar en el contexto peruano y regional, a partir del mapeo de las tendencias, las prácticas de clase mundial, las señales de cambio y los escenarios futuros. Por tanto, es una herramienta estratégica que identifica y clasifica las fuerzas emergentes que están moldeando el futuro de la educación superior en el Perú. A su vez, está organizado en cuatro grandes ejes:

1.1 Eje digital

La tecnología está redefiniendo la educación. La inteligencia artificial, el aprendizaje adaptativo y los entornos inmersivos permiten una enseñanza más personalizada, accesible y eficiente.

1.2 Eje pedagógico

Las metodologías se transforman para centrarse en competencias y habilidades prácticas. Se promueve la personalización del aprendizaje, el enfoque flexible y la evaluación continua.

1.3 Eje sociocultural

La educación refleja los cambios sociales. Se valora la inclusión, la diversidad y el aprendizaje en distintos contextos, respondiendo a nuevas expectativas y formas de interacción.

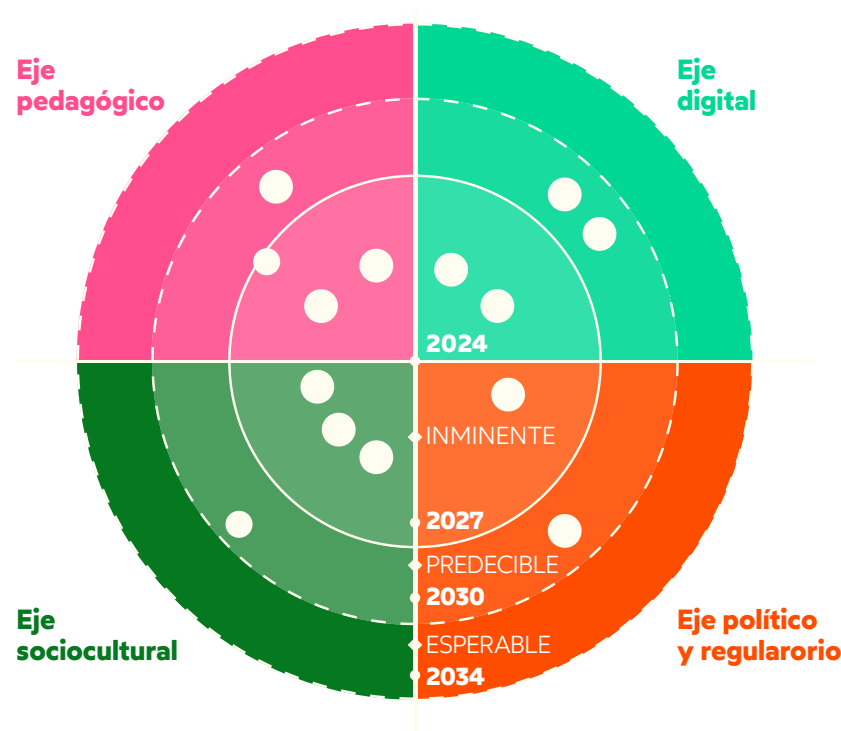
1.4 Eje político-regulatorio

Las políticas públicas y normativas impactan directamente en la innovación educativa. Un entorno regulatorio favorable es clave para implementar cambios sostenibles y con impacto.

El radar organiza y jerarquiza las tendencias tecnológicas, pedagógicas, socioculturales y regulatorias que exigen respuestas audaces pero adaptadas a la diversidad de realidades del país, marcando el camino hacia una educación más accesible, pertinente y sostenible para todos.

Figura 1

Radar: Futuro del aprendizaje tomando en cuenta las tendencias



Fuente: Barrios Ipenza, Delgado Aguilar y Sznak Bedregal, 2025, p. 79¹.

2. La temporalidad de las tendencias

El radar de las tendencias en educación superior utiliza una taxonomía para clasificar las tendencias según su grado de madurez y la probabilidad de que impacten a corto, mediano o largo plazo. Estas categorías permiten priorizar acciones y anticipar transformaciones relevantes para las instituciones.

2.1 Las tendencias inminentes

Son aquellas que están ocurriendo o muestran señales claras de consolidarse en el corto plazo (próximos 1-2 años). Requieren acción inmediata, pues ya están transformando procesos clave y el entorno competitivo. Por ejemplo:

- La inteligencia artificial como tutoría y personalización del aprendizaje
- El aprendizaje experiencial-vivencial como centro de aprendizaje
- El uso de plataformas de aprendizaje digital (Google Workspace for Education y Microsoft 365)
- La educación A Distancia, Semipresencial y Presencial como oferta flexible
- El uso de trazabilidad y analítica de aprendizaje (Learning Analytics)
- El desarrollo de competencias digitales transversales

¹ Barrios Ipenza, F., Delgado Aguilar, N. y Sznak Bedregal, I. (2025). *Retos y propuestas para innovar en la educación universitaria*. Fondo Editorial de la Universidad Continental. <http://dx.doi.org/10.18259/978-612-4443-94-7>

- Emisión de credenciales digitales verificables en Blockchain
- La proyección holográfica digital para clases espejo y streaming

2.2 Las tendencias predecibles

Su evolución es esperable en el mediano plazo (2-4 años) con alta probabilidad de materializarse. Exigen preparación estratégica y desarrollo de capacidades, pues pasarán de ser pioneras a estándar del sector. Por ejemplo:

- El aprendizaje móvil como norma (m-learning)
- La conectividad académica e internacionalización virtual
- La carga cognitiva equilibrada
- La masificación de los principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA)
- La incorporación del aprendizaje emocional en los procesos formativos
- La escalabilidad del uso de metaversos y proyección holográfica
- El desarrollo de simuladores inmersivos propios para diversas disciplinas
- La integración total de datos institucionales para seguimiento del estudiante (visión holística)
- El reconocimiento generalizado de credenciales digitales en el mercado laboral
- El uso sistemático de tecnologías de IA en la docencia (avatares docentes)

2.3 Las tendencias esperables

Estas tendencias dependen de cambios regulatorios, culturales o disruptivos y suelen manifestarse a largo plazo (más de 4 años). Aunque sus señales aún son incipientes y su adopción no está asegurada, observarlas con atención y detectar indicios tempranos puede convertirse en una ventaja estratégica. Por ejemplo:

- La redefinición del valor social y económico del título universitario
- Las transformaciones radicales en la gobernanza institucional
- Los cambios profundos en modelos de negocio por la irrupción de actores ajenos a la educación tradicional
- El reconocimiento global e interoperable de microcredenciales y badges
- Los campus completamente virtuales basados en realidad extendida (XR)
- La educación 100 % asincrónica y personalizada mediante IA avanzada
- Los docentes complementados por la IA (codocencia humano-máquina)
- Los modelos híbridos universidad-empresa con titulación compartida
- El monitoreo biométrico y neurotecnología aplicada al aprendizaje
- La educación transnacional descentralizada con blockchain y Web3
- Los currículos evolutivos impulsados por IA y datos del mercado
- Los modelos educativos enfocados en el bienestar integral como eje del currículo

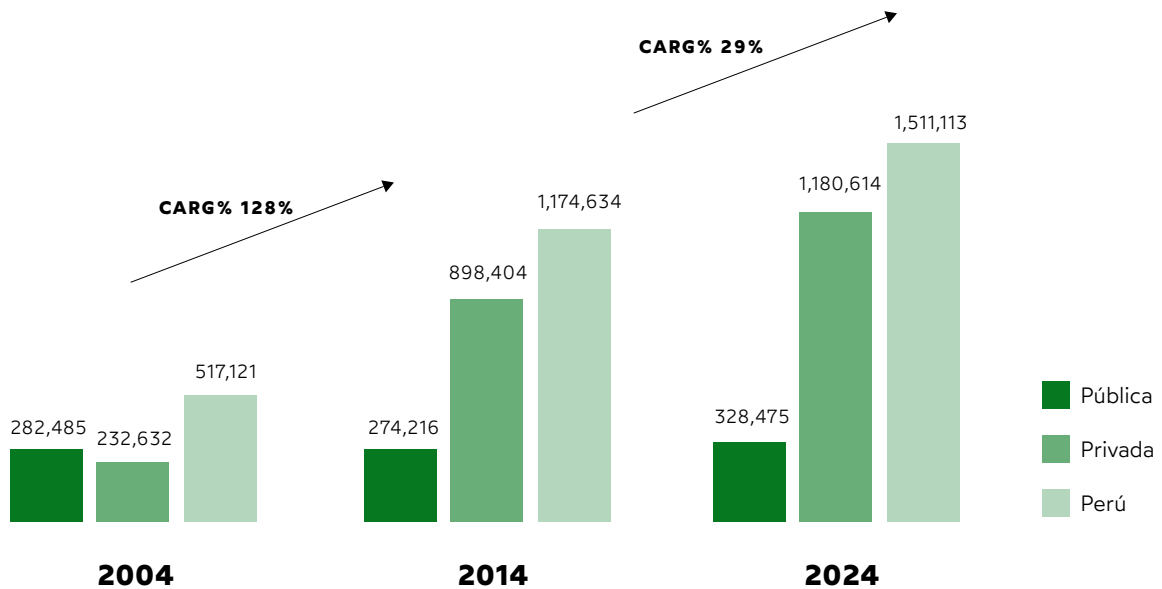
3. El contexto peruano

3.1 La evolución del acceso a la educación superior en el Perú

La educación impulsa el bienestar individual y el desarrollo social, al mismo tiempo que eleva la productividad a través de la formación del capital humano. En los últimos veinte años, la matrícula universitaria ha crecido con un rol predominante de la oferta privada. (Barrios Ipenza, Delgado Aguilar y Sznak Bedregal, 2025, p. 22).

Figura 2

Perú: Evolución de la matrícula universitaria por tipo de gestión, 2004-2024



Nota. Basado en el Sistema de Información Universitaria (Tuni.pe), 2024².

3.2 El rol de la educación superior privada en la ampliación del acceso y la diversificación de la oferta

La evolución de la matrícula universitaria en el Perú, durante la última década, refleja un proceso de masificación del acceso a la educación superior. Este crecimiento ha estado acompañado de una participación cada vez más significativa de las universidades privadas, que han ampliado su cobertura y diversificado su oferta académica. La inversión en infraestructura universitaria ha incrementado considerablemente, pasando de alrededor de 150 millones de soles en 2010 a más de 570 millones de soles en 2024, lo que ha contribuido al fortalecimiento del acceso a la educación superior (Tuni.pe, 2024). Además, el número de programas ofrecidos por universidades privadas ha crecido significativamente, pasando de aproximadamente 4400 programas en 2010

² Sistema de Información Universitaria [Tuni.pe]. (2024). *Estadísticas académicas*. Sunedu. <https://www.tuni.pe/comunidad/estudiantes>

a más de 7500 en 2024, ampliando la oferta académica y respondiendo a la creciente demanda de formación profesional. Esta expansión ha sido principalmente cubierta por las universidades societarias, que han jugado un papel fundamental en ofrecer una mayor variedad de programas a nivel nacional (Portales de transparencia de las universidades privadas peruanas³, 2024).

Este proceso ha estado marcado también por la diversificación geográfica. Inicialmente centrado en Lima, el acceso a la educación superior ha crecido hacia otras regiones como el norte, centro y sur del país, lo que ha contribuido a una mayor cobertura en diversas zonas del Perú. Asimismo, la incorporación de nuevas modalidades de estudio ha sido clave en este proceso. Mientras en 2010, la matrícula entre las modalidades semipresencial y a distancia representaba apenas el 2 %, en los últimos 20 años, esta proporción ha aumentado considerablemente, alcanzando cerca del 30 % de la matrícula universitaria (Tuni.pe, 2024). Esta expansión en las modalidades semipresencial y a distancia ha permitido que un mayor número de estudiantes accedan a programas académicos de calidad, adaptados a sus necesidades de tiempo y ubicación.

Estos cambios responden tanto a la creciente demanda de formación profesional como a la necesidad del país de fortalecer su talento humano para impulsar la productividad y el desarrollo económico y social.

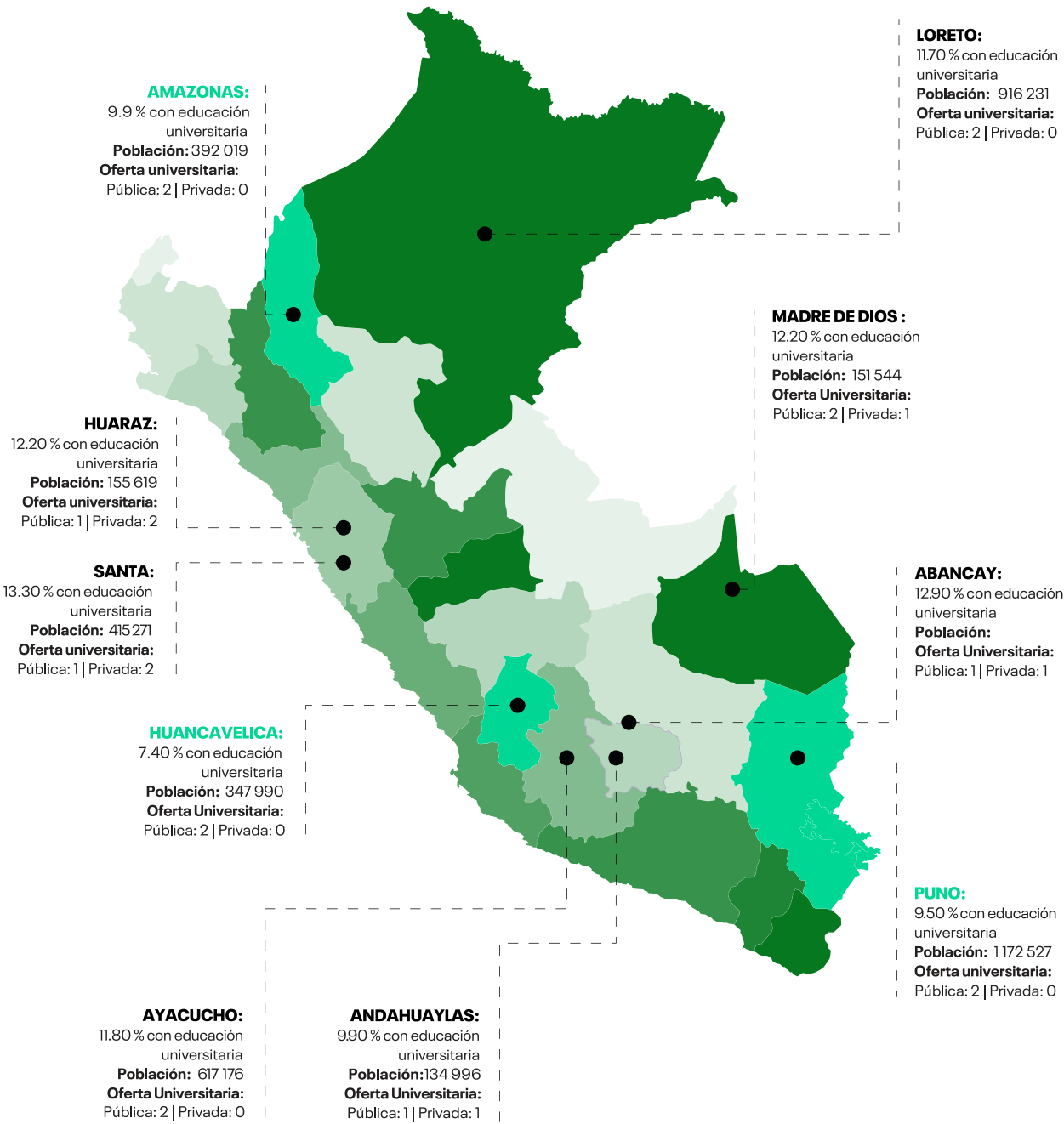
3.3 El desarrollo asimétrico de la cobertura

Es relevante destacar que, en varias regiones y provincias del Perú, la proporción de la población mayor de 25 años con educación superior universitaria completa sigue siendo baja, sin superar el 20 % del total. Entre las regiones con mayor rezago se encuentran Huancavelica (7.40 %), Amazonas (9.9 %) y Puno (9.50 %), en contraste con otras, como Arequipa (24.4 %), Lima (23.6 %) y Moquegua (22.4 %), donde la cobertura de la educación superior es considerablemente más alta. (Barrios Ipenza, Delgado Aguilar y Sznak Bedregal, 2025, p. 40).

3 Universidad Continental, Universidad Tecnológica del Perú, Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad Privada del Norte, Universidad Científica del Sur, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Figura 3

La cobertura de la educación superior en algunas regiones del Perú



Fuente: Barrios Ipenza, Delgado Aguilar y Sznak Bedregal, 2025, p. 40.

3.4 El rol de la innovación para generar el acceso a la educación superior

La educación puede ser una fuerza transformadora, tanto a nivel personal como social. En un país donde el acceso y la calidad solía concentrarse en la capital y principalmente en los estratos más privilegiados, y donde aún casi siete de cada diez personas no pueden acceder a educación superior, la verdadera disrupción consiste en ampliar oportunidades para quienes tradicionalmente han quedado fuera. Para ello, existen tres componentes clave:

1. **Cobertura, acceso y oportunidades.** Se necesita garantizar que más personas puedan ingresar, permanecer y completar su formación, sin importar su origen o lugar de residencia. Es una cuestión de justicia y también de eficiencia.
2. **Calidad y pertinencia.** No basta con acceder: lo que se aprende debe ser útil, significativo y transformador. La educación debe responder a contextos reales y necesidades concretas.
3. **Innovación como habilitador.** La innovación es el puente que conecta ambos lados. Permite personalizar, escalar y adaptar la educación a cada realidad. Gracias a ella, podemos lograr mayor equidad y al mismo tiempo asegurar calidad.

Cuando se integran estos componentes, la educación se convierte en un motor de progreso. Esto debido a que los accesos de más calidad, habilitados por la innovación, generan un círculo virtuoso: más movilidad social, incremento del talento humano y mayor desarrollo local y nacional.

Ser innovador, en el contexto peruano, es mucho más que aplicar tecnología de punta o imitar tendencias globales. Es cuestionar activamente los sistemas, mentalidades y barreras históricas que limitan el progreso y el acceso. La disrupción no solo transforma procesos, sino que también redefine quién puede participar, aprender y prosperar.

3.5 El camino de la innovación en el Perú: Experiencia de la Universidad Continental

Hasta este momento, a través del radar de tendencias y otros insumos conceptuales y contextuales, se han revisado las fuerzas que transforman la educación superior, el escenario peruano con sus avances y desigualdades, y la necesidad de articular acceso, calidad y pertinencia, habilitados por la innovación. El siguiente apartado se centra en cómo estos principios se traducen en la práctica institucional a través de la experiencia de la Universidad Continental, donde la innovación se despliega en tecnología, modalidades flexibles, infraestructura y estrategias de internacionalización para responder a los retos del país y ampliar las oportunidades de aprendizaje.

3.5.1 La innovación del aprendizaje universitario en el Perú: Del diagnóstico a la práctica institucional.

«La educación no es un asunto de “contar” y ser contado, sino un proceso activo y constructivo» (Jhon Dewey).⁴ La educación superior actual está en un momento decisivo, impulsada por cambios demográficos, tecnológicos y culturales, donde las corrientes predominantes como la transformación digital, la evolución de la inteligencia artificial y el auge del aprendizaje activo, flexible, adaptativo, inclusivo y personalizado piden una revisión de los métodos de enseñanza y sus ambientes de aprendizaje. El modelo vigente está evolucionando de una perspectiva homogénea y estándar a una que es más activa, inclusiva y centrada en el estudiante, orientada a promover

4 Dewey, J. (1998). *Democracia y Educación*. <https://circulosemiotico.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/10/dewey-john-democracia-y-educacion.pdf>

el aprendizaje continuo, cultivar habilidades esenciales para el siglo XXI y asegurar el bienestar global de los estudiantes universitarios. Esto debido a que los mismos estudiantes universitarios presionan a las universidades para que adopten modelos innovadores. Campbell (2023) citado por Jabonero et al. (2025)⁵ señala que:

cuando los profesores incorporaban actividades que promovían la participación activa, se observaba un incremento del 23 % en las medidas de pensamiento crítico y un 31 % en la retención de conceptos clave [...] que en clases en las que se empleaban técnicas basadas en evidencia, la brecha de rendimiento entre estudiantes de diferentes orígenes socioeconómicos se reducía en hasta un 45 %. (p. 189)

En ese sentido, es necesario comprender que los cambios que se dan en el mundo impactan directamente en la educación superior. Tal como señala Mezarina⁶ (2024), la educación superior ha ido evolucionando de manera continua a lo largo de su historia, pasando por diferentes fases que han influido en la forma en que se aborda el aprendizaje de los estudiantes. Ante ello, Guerra⁷ (2024) manifiesta que se está en camino a una educación 6.0 que estará caracterizada por:

Aprendizaje experiencial e inmersivo, aprendizaje adaptativo mediante IA, entornos de aprendizaje flexible, aprendizaje a lo largo de la vida, gamificación con IA, pensamiento computacional, uso ético de la tecnología, competencias socioemocionales, tutoría virtual y analíticas, así como la sostenibilidad (p. 1)

En este marco de desafíos también se debe tomar en cuenta lo que el Banco Mundial et al. (2025)⁸ señala: «La Inteligencia Artificial (IA) está revolucionando la Educación Superior (ES), transformando la forma en que los estudiantes aprenden, los profesores enseñan y las instituciones despliegan sus modelos educativos» (p. 6); pero también refiere que «la integración de la IA Generativa ofrece potencial para un impacto aún mayor, aunque los detalles de implementación resultan críticos» (Banco Mundial et al., 2025, p. 14).

5 Jabonero, M., Opertti, R., Carbo Rebugent, G. Díaz Díaz, H., Granados Roldán, O., Saavedra, J., Díaz Fouz, T., Pacheco, J., Vaillant, D., Fiszbein, A., Guimarães de Castro, M., Sainz, J., Sainz, I., Scasso, L., Cenoz, J., Pedró, F., Gándara, G., Rivas, A., Limón Lima, C. y Robalinos Campos, M. (2025). Hacia una nueva educación: ideas fuerza para guiar la transformación. Organización de Estados Iberoamericanos. <https://oei.int/wp-content/uploads/2025/06/transf-educ-ideas-fuerza-web.pdf#page=188.99>

6 Mezarina, C. (2024, 30 de octubre). Evolución de la educación superior. Universidad Continental. <https://ucontinental.edu.pe/innovacionpedagogica/evolucion-de-la-educacion-superior-2/notas-destacadas/>

7 Guerra, M. (2024, 16 de octubre). *Hacia la educación 6.0*. Observatorio de Innovación Educativa. <https://observatorio.tec.mx/hacia-la-educacion-6-0/>

8 Banco Mundial, Molina, E. y Medina, E. (2025). *World Bank Document*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099809404152514027/pdf/IDU-91d6e888-fcbd-4694-ac88-18bcae998934.pdf>

Todo lo anterior lleva a cuestionar ¿cómo están aprendiendo los estudiantes universitarios? y ¿cómo aprenderán a partir de las transformaciones diversas que se están experimentando?

En los diversos modelos educativos de las universidades latinoamericanas, incluidas las peruanas, se evidencia la implementación del aprendizaje autorregulado, autónomo, híbrido, multimodal, colaborativo, basado en el propósito, personalizado, adaptativo, interdisciplinario, transdisciplinario, mediado por tecnologías emergentes, emocional y con bienestar. Así también se manifiesta la incorporación de microcredenciales y la atención a grupos generacionales distintos que interactúan en los procesos formativos. De ahí que Pedró (2025)⁹ afirma que «la evolución conceptual ha contribuido a comprender que la calidad de la enseñanza radica en la capacidad de adaptar las estrategias pedagógicas a las necesidades y estilos de aprendizaje de cada estudiante, lo cual resulta esencial para lograr una educación inclusiva y de alto impacto» (p. 190). Esto responde a la creciente demanda de formación profesional que atienda las necesidades, intereses y expectativas de los estudiantes, acercando la universidad a sus propios tiempos y espacios. Con ello se transforma la concepción tradicional de que asistir a un campus físico era la única manera de aprendizaje, dando paso a modalidades diversas que hoy amplían las posibilidades de acceder a la formación requerida.

Así, la puesta en práctica del aprendizaje híbrido y multimodal abre nuevas posibilidades para que los estudiantes concreten sus aspiraciones de formación profesional. La combinación de experiencias en espacios físicos y virtuales, junto con actividades en vivo y grabadas, amplía las formas de aprender. A ello se suman los entornos digitales e inmersivos, que permiten adaptar el aprendizaje a distintos ritmos, necesidades y contextos. Esta diversidad de experiencias no solo facilita el acceso, sino que también brinda a cada estudiante la libertad de elegir las modalidades que mejor se ajusten a sus intereses y estilos de aprendizaje (Universidad Continental, 2023)¹⁰.

En tanto la mirada al futuro, se enmarca en aceptar que «la Inteligencia Artificial está cambiando nuestro mundo [...]. Esta tecnología está abriendo nuevas puertas, cambiando la visión de muchas tareas habituales en el mundo laboral y generando nuevas expectativas laborales» (Foro Económico Mundial, 2025)¹¹. De la misma manera en que el desarrollo de la neurociencia en educación «ha demostrado que el cerebro aprende mejor cuando experimenta emociones como la curiosidad, la cooperación y el optimismo. Fomentar un ambiente positivo, donde los estudiantes sientan confianza y

9 Pedró, F. (2025). La mejora de la calidad de la enseñanza universitaria: Situación actual y perspectivas de futuro. En *Hacia una nueva educación: Ideas fuerza para guiar la transformación* (pp. 187-192). <https://oei.int/wp-content/uploads/2025/06/transf-educ-ideas-fuerza-web.pdf#page=188.99>

10 Universidad Continental. (2023). *Modelo Educativo Continental*.

11 World Economic Forum. (2025). *Cómo la IA está transformando la carrera profesional y otras tendencias laborales. El Foro Económico Mundial*. <https://es.weforum.org/stories/2025/05/como-la-ia-esta-transformando-la-carrera-profesional-y-otras-tendencias-sobre-empleo-y-habilidades/>

motivación, ayuda a que el aprendizaje sea significativo y duradero» (Foro Económico Mundial, 2025). Dicha aceptación trae consigo nuevos desafíos a implementar en los modelos educativos (formativos) de las universidades, que debe dar respuesta y guiar a ¿cómo serán las nuevas formas de aprendizaje de los estudiantes universitarios? Por ello, surgen iniciativas que se vienen explorando e implementando aún a pequeña escala sobre: la personalización del aprendizaje basada en neuroeducación e inteligencia artificial (hiperpersonalización del aprendizaje), el aprendizaje potenciado por tecnologías inmersivas, la interacción humano-máquina, el desarrollo de la metacognición del aprendizaje, el desarrollo de competencias cognitivas y socioemocionales con base en neurociencia, el codiseño neuroeducativo (que tenga en cuenta la carga cognitiva a desplegar por los estudiantes en su proceso formativo), la evaluación continua inteligente mediante analítica predictiva y neurofeedback, el aprendizaje colaborativo y distribuido (apoyado por plataformas digitales inteligentes), así como la implementación del aprendizaje aumentativo e inmersivo.

3.5.2 Una mirada a los modelos educativos de las universidades peruanas.

Según el presente análisis, la universidad peruana viene abordando sus modelos educativos enmarcados en ejes de aprendizaje (Tabla 3), destacando con fuerza que ponen al estudiante como protagonista de su propio aprendizaje. El enfoque centrado en el estudiante lo ubica como eje de la construcción de saberes, haciéndolo un sujeto activo y participativo en las actividades diseñadas para su formación. Este enfoque se articula con otros tipos de aprendizaje, pues se impulsa que sea colaborativo, experiencial y orientado a la solución de problemas reales. Según la modalidad de estudio, algunos de estos enfoques se priorizan sobre otros; sin embargo, todos buscan atender la diversidad sociocultural y responder a expectativas diferenciadas.

De igual modo, el aprendizaje basado en competencias es asumido por la totalidad de universidades. En los perfiles de egreso señalan las competencias, los desempeños o las habilidades que los estudiantes deben alcanzar durante su formación. La competencia se entiende como:

un saber actuar que integra diversos conocimientos, habilidades, actitudes y otros recursos para lograr un desempeño adecuado y ético en situaciones complejas. Este desempeño se refiere tanto a la construcción de conocimiento, a la aplicación empírica del mismo como al desempeño ético en el campo profesional (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2024, p. 21)¹².

Sobre los modelos y tipología de aprendizajes anteriores, se propone un «ecosistema de aprendizaje» basado en cuatro pilares: el currículo (define qué

12 Pontificia Universidad Católica del Perú. (2024). *Modelo Educativo PUCP*. <https://s3.amazonaws.com/files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2016/08/02171957/Modelo-Educativo-2023-web-2.pdf>

aprender), la metodología (establece cómo aprender), la formación docente (asegura quién y con qué capacidades se facilita el aprendizaje) y la evaluación (determina qué tan bien se logró y sobre todo la retroalimentación del proceso). Estos componentes están presentes en el proceso formativo de cada entidad educativa. No obstante, debido a su complejidad en la experiencia de la universidad, ha servido definirlo como «ecosistema de aprendizaje».

Tipos de aprendizaje en el proceso formativo

Tipos de aprendizaje	Currículo	Metodología	Formación docente	Evaluación
Por competencias	Resultados de aprendizaje por competencia, mapas de progreso, matrices de competencia, rúbricas institucionales, alineación constructiva.	Secuencias didácticas orientadas al desempeño, simulaciones, estudios de caso, tareas auténticas, proyectos, retos.	Diseño de resultados de aprendizaje y rúbricas, evaluación de desempeños, <i>feedback</i> efectivo.	Evaluación criterial con rúbricas, evidencias de desempeño, portafolio, evaluación formativa + sumativa.
Centrado en el estudiante	Flexibilización de itinerarios/ rutas, créditos por experiencias, credenciales y microcredenciales, opciones de elección (asignaturas electivas).	Aprendizaje activo, <i>flipped classroom</i> , contratos de aprendizaje, codiseño de actividades.	Facilitación, mentoría, <i>coaching</i> , estrategias de retroalimentación, estrategias de aprendizaje activo, diseño de experiencias de aprendizaje.	Evaluación formativa continua, autoevaluación y coevaluación, <i>feedback</i> permanente, rutas flexibles de evaluación.
Significativo	Secuencia de conceptos clave, integración horizontal/vertical, conexión con contextos locales.	Organizadores previos, analogías, aprendizaje basado en anclajes, uso de organizadores cognitivos.	Didáctica para activación de conocimientos previos, uso de organizadores cognitivos.	Pruebas de transferencia, tareas integradoras, autoevaluación y coevaluación, evaluación de conexiones.
Colaborativo/ cooperativo/ social	Resultados que incluyan trabajo en equipo, normas de colaboración, proyectos inter/ multidisciplina.	Técnicas cooperativas (<i>jigsaw</i> , <i>peer instruction</i>), técnicas de trabajo colaborativo, redes y comunidades de práctica, aprendizaje entre pares.	Gestión de equipos, evaluación entre pares, facilitación de dinámicas, resolución de conflictos, diseño de experiencias colaborativas.	Rúbricas de colaboración, evaluación 360°, productos colectivos, registro de contribuciones, autoevaluación y coevaluación.
Autónomo/ autodirigido	Trayectos personalizados, hitos y contratos de aprendizaje, recursos abiertos, módulos autoformativos.	Metas SMART, planes de estudio personales, diarios de aprendizaje, microtareas con <i>feedback</i> , estrategias de autorregulación.	Mentoría en autorregulación, metacognición, liderazgo en roles de mentor, <i>coach</i> , tutor.	Autoevaluaciones frecuentes, metarreflexiones, rúbricas de autorregulación, evidencias de logro (portafolios).

Experiencial/ situado	Prácticas, pasantías, aprendizaje-servicio, proyectos con sector productivo, clínicas y laboratorios, clases espejo.	Ciclos de Kolb (experiencia–reflexión–conceptualización–experimentación), <i>role-play</i> , estudios de campo.	Acompañamiento en las prácticas, evaluación en sitio, seguridad y ética profesional, liderazgo en roles de facilitador, mentor, <i>coach</i> .	Evaluación en contexto, rúbricas de desempeño <i>in situ</i> , bitácoras reflexivas, informes de práctica, autoevaluación y coevaluación.
Basado en investigación	Asignaturas con I+D, semilleros, líneas de investigación en currículo, trabajo de fin de grado/tesis articuladas.	Indagación guiada, miniprotocolos, revisión de la literatura, métodos mixtos, <i>open science</i> .	Formación en métodos, ética, integridad y probidad académica, dirección de proyectos.	Productos de investigación (<i>posters, papers</i>), rúbricas de método, evaluación por pares, reproducibilidad.
Basado en proyectos	Proyectos integradores por ciclo, problemas reales con <i>stakeholders</i> , cronogramas y entregables.	Scrum/Kanban educativo, hitos, revisiones, demostraciones, diseño centrado en el usuario.	Gestión de proyectos, asesoría técnica, evaluación de avances, <i>coaching</i> de equipos.	Rúbricas por criterios, evaluación de procesos y producto, <i>pitch</i> , retro de usuarios.
Basado en problemas	Casos y problemas ancla, integración de ciencias básicas y clínicas/ profesionales, sesiones PBL.	Ciclos aprendizaje basado en problemas (análisis–hipótesis–aprendizaje autodirigido–síntesis).	Aprendizaje basado en problemas, diseño de problemas, técnicas de facilitación no directiva.	Evaluación del razonamiento, examen clínico objetivo estructurado, examen práctico objetivo estructurado, pruebas de aplicación, reflexión grupal.
A lo largo de la vida	Currículo modular/ bloques, microcredenciales e insignias, reconocimiento de aprendizajes previos y de experiencia laboral.	Aprendizaje híbrido/ virtual, MOOC internos, uso de MOOC externos, itinerarios flexibles.	Modelos de diseño instruccional, microaprendizaje, estrategias de acompañamiento e interacción.	Evidencias acumulativas, certificación por habilidades, portafolio longitudinal.
Individualizado/ personalizado	Itinerarios personalizados, adaptación por perfiles, mentorías académicas, diversidad e inclusión.	Contratos de aprendizaje, módulos optativos, rutas diferenciadas.	Diagnóstico de estilos/ necesidades, estrategias de Diseño Universal del Aprendizaje, diseño de planes individualizados/ personalizados.	Evaluaciones diferenciadas, opciones de evidencia, progresión por dominio, rutas evaluativas flexibles.
Adaptativo	Resultados en niveles de dominio, remediación integrada, contenido flexible que se ajusta a las necesidades e intereses de los estudiantes.	Secuencias adaptativas, rutas dinámicas, prácticas espaciadas, pruebas de práctica.	Uso pedagógico de analítica, interpretación de <i>dashboards</i> , intervención oportuna, ética de datos.	Evaluación continua basada en dominio, test adaptativos, reportes de progreso, autoevaluación, coevaluación.

Experimental	Laboratorios y talleres, protocolos, seguridad, cultura de prototipado/ iteración, guías de laboratorio.	Experimentos controlados, diseño construcción– prueba, aprendizaje por error seguro.	Didáctica de laboratorio/ ensayo, gestión de riesgos, evaluación de cuadernos de laboratorio, guías de experimentación.	Informes y cuadernos, rúbricas de método, validación de resultados, autoevaluación y coevaluación portafolios.
Emocional	Transversalización de habilidades socioemocionales, clima de aula, ética del cuidado.	Prácticas de <i>mindfulness</i> , círculos de diálogo, pedagogía del cuidado, aprendizaje servicio.	Formación en aprendizaje emocional, manejo de emociones, de situaciones complicadas, comunicación no violenta.	Evaluación de competencias socioemocionales, escalas validadas. autoevaluación/ coevaluación, evidencias conductuales/ portafolios.

Fuente: Basado en las páginas web y documentos públicos de las universidades¹³.

Esta sistematización no deja de ser teórica, ya que depende de cada universidad la traducción e implementación. Por ello, a continuación, se presenta el caso de la Universidad Continental (UC).

La Universidad Continental incorpora en su ADN educativo el aprendizaje experiencial y colaborativo como ejes centrales en el diseño de las experiencias formativas con el propósito de consolidar al estudiante como verdadero protagonista de su proceso de aprendizaje. Para ello, asume principios pedagógicos claros: un aprendizaje centrado en el estudiante, experiencial, experimental, colaborativo, autónomo y adaptativo, articulados con las teorías constructivista, socioconstructivista y conectivista, que sirven de soporte para el modelamiento integral del proceso formativo (Universidad Continental, 2023).

Teniendo como centralidad al estudiante, la propuesta formativa de la UC proporciona diferentes opciones de aprendizaje en formatos flexibles y de calidad comprobada por acreditadoras nacionales e internacionales. Estas últimas, permiten a la Universidad lograr su propósito de formación profesional, atendiendo las necesidades e intereses que cada quien tiene en el marco del modelo adaptativo. Por tanto, el estudiante puede elegir cómo iniciar su trayectoria de formación, seleccionando en un primer momento la modalidad de estudios y la carrera profesional para luego elegir los tipos de asignaturas (presenciales, *blended* [híbridas], virtuales asincrónicas, virtuales

13 Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Andina del Cusco, Universidad Católica Sedes Sapientiae, Universidad César Vallejo, Universidad Científica del Perú, Universidad Científica del Sur, Universidad Continental, Universidad Nacional Agraria La Molina, Universidad Nacional de San Agustín, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Privada del Norte, Universidad Privada San Juan Bautista, Universidad Ricardo Palma, Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad San Martín de Porres, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y Universidad de Ingeniería y Tecnología.

sincrónicas) que se acomoden a sus horarios, expectativas y formas de aprendizaje (Universidad Continental, 2025)¹⁴.

En ese marco, los diseños curriculares de la Universidad comprenden (juntamente con el desarrollo de las líneas formativas que permiten desarrollar la formación general, específica y de especialidad) la obtención de microcredenciales, credenciales y certificaciones progresivas a lo largo de su formación profesional. Esto con la finalidad de aportar en sus procesos de empleabilidad temprana o de mejorar los desempeños laborales de quienes trabajan. Además, los diseños curriculares de la Universidad Continental contribuyen a las trayectorias de formación electiva general, multidisciplinar y de especialidad.

En la siguiente tabla, se aprecian las características principales que refleja la propuesta formativa de la UC.

Características del modelo educativo de la Universidad Continental

Dimensión	Modelo pedagógico	Modelo curricular	Modelo didáctico
Fundamentos teóricos	Basado en conectivismo, constructivismo y socioconstructivismo, que reconocen al estudiante como constructor activo de conocimiento.	Inspirado en un currículo por competencias.	Sustentado en el aprendizaje activo, experiencial, colaborativo.
Principios orientadores	Aprendizaje centrado en el estudiante, experiencial, experimental, colaborativo, autónomo y adaptativo.	Lineamientos que garantizan movilidad estudiantil y docente, certificaciones progresivas, credenciales y microcredenciales.	Estrategias globales e integrales que promueven el protagonismo del estudiante en la construcción de aprendizajes.
Estructura formativa	Promueve interacciones estudiante-docente, estudiante-estudiante y estudiante-contenido en entornos presenciales, blended y virtuales.	Organización de estudios en pregrado, posgrado y educación continua, con modalidades presencial, semipresencial y a distancia. Trayectorias flexibles.	Incluye aprendizaje activo, experiencial, colaborativo, multiestilos, uso de tecnologías digitales e implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA).
Experiencias de aprendizaje	Se busca que sean colaborativas, adaptativas, inclusivas, experienciales, significativas y aplicadas a la vida real.	Currículo que incorpora experiencias reales y simuladas a partir de elegir metodologías experienciales, vivenciales, colaborativas, vinculadas con la empleabilidad y la investigación.	Actividades diseñadas bajo el enfoque experiencial colaborativo teniendo presente los principios del DUA y del aprendizaje basado en retos.

14 Universidad Continental. (2025). 5 razones para estudiar en la UC. <https://ucontinental.edu.pe/razones/>

Evaluación	Evaluación como parte del proceso formativo, centrada en evidenciar el logro de competencias.	Se define un sistema de evaluación de resultados de aprendizaje y competencias, alineado institucionalmente.	Estrategias didácticas que incluyen evaluación formativa, retroalimentación constante, uso de rúbricas, proyectos y productos académicos integrados.
------------	---	--	--

3.5.3 La tecnología como habilitador crítico: plataformas, recursos digitales y educación a distancia.

La discusión contemporánea sobre tecnología en educación superior solía reducirse a su dimensión instrumental: *software*, dispositivos o Internet. Sin embargo, este enfoque desdibuja su verdadero potencial. El estado actual de la tecnología educativa refleja un cambio de paradigma: de herramientas de apoyo a ecosistemas habilitadores de aprendizaje profundo y transversal (Hawkins et al., 2020)¹⁵. Su valor real reside en la capacidad para rediseñar experiencias pedagógicas, democratizar el acceso y generar evidencia granular del aprendizaje. Así pues, la tecnología debe entenderse como una arquitectura estratégica transversal que permea y redefine todos los aspectos de la vida institucional: pedagogía, investigación, gestión administrativa y la vinculación con el entorno (Holon IQ, s.f.)¹⁶.

Las plataformas digitales constituyen un componente clave en la transformación digital del aprendizaje al permitir una visión holística y en tiempo real del estudiante, dado que integran datos académicos, conductuales, administrativos y de bienestar que se alimentan de la trazabilidad del acceso y del tiempo dedicado a los recursos digitales, actividades y evaluaciones en línea. Esto posibilita la identificación temprana de riesgos, la personalización de trayectorias formativas y el diseño de intervenciones pedagógicas basadas en evidencia (Long y Siemens, 2011¹⁷; Slade y Prinsloo, 2013¹⁸). Además, no se limita a los programas formativos de educación a distancia, sino que se enfoca en otras modalidades donde también se pueden alternar y aprovechar del uso de plataformas virtuales de aprendizaje.

En el caso de la Universidad Continental, se ha consolidado una visión de la tecnología como habilitador estratégico de su propuesta educativa, a través de un ecosistema digital para el aprendizaje, que integra múltiples herramientas y plataformas de manera flexible, escalable e interoperable. A diferencia de otras instituciones que adoptan únicamente una suite tecnológica, Continental

15 Hawkins, R., Trucano, M., Cobo, C., Twinomugisha, A., & Ciarrusta, I. (2020). *Technology and Innovation in Education at the World Bank*. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/651301606918875484-0090022020/original/EDTECHv10noanexes.pdf>

16 Holon IQ. (s.f.). *Education in 2030*. <https://www.holoniq.com/2030>

17 Long, P. y Siemens, G. (2011, 12 de septiembre). *Penetrating the Fog: Analytics in Learning and Education*. EDUCAUSE Review. <https://er.educause.edu/articles/2011/9/penetrating-the-fog-analytics-in-learning-and-education>

18 Slade, S. y Prinsloo, P. (2013). Learning Analytics: Ethical Issues and Dilemmas. *SAGE Journals*, 57 (10). <https://doi.org/10.1177/0002764213479366>

ha implementado, de forma simultánea y sinérgica, las soluciones de Google Workspace for Education y Microsoft 365, incorporando mecanismos de inicio de sesión único (SSO) que brindan al estudiante una experiencia digital fluida, segura e integrada. Además, el uso de estas plataformas es promovido desde el primer ciclo de estudios mediante asignaturas orientadas al desarrollo de competencias digitales transversales, beneficiando a los estudiantes de todas las carreras profesionales y en todas las modalidades de estudio.

Por ejemplo, el Centro de Herramientas y Recursos Digitales, con más de quinientos recursos educativos digitales (en su mayoría de acceso libre), ha sido una de las iniciativas clave durante la pandemia, reconocida por la asociación Democracia Digital del Perú debido a su impacto en la educación remota de emergencia. La Universidad también ha avanzado en desarrollos tecnológicos propios. Su arquitectura de plataforma LMS adopta un enfoque uni-instancia con esquemas multipaís, multidominio y *multibranding*, permitiendo la operación simultánea de programas en Perú y México (modalidades a distancia y semipresencial, pregrado y posgrado). Ello incluye reportería analítica centralizada y aplicaciones móviles personalizadas. Estos esfuerzos han sido reconocidos internacionalmente, con premios como: Blackboard Catalyst Award for Student Success (2018) y OpenLMS Excellence in LMS y Most Creative Award Winner (2025).

De esta manera, en términos de accesibilidad digital, la Universidad Continental ha implementado de forma sistemática los principios del estándar WCAG 2.1, asegurando que sus plataformas y contenidos digitales sean accesibles para atender las necesidades particulares de cada estudiante. Este compromiso se tradujo en la certificación Aenor en Calidad de Formación Virtual, el logro de cinco estrellas en aprendizaje digital e inclusión en el QS Stars Rating y el reconocimiento del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento del Perú por su «servicio digital accesible» en entornos educativos.

La apuesta de Continental también incluye el uso de *software* libre y de código abierto, lo que garantiza la interoperabilidad, la sostenibilidad tecnológica y evita dependencias comerciales. Este modelo, además de flexible, ha permitido adaptarse a marcos regulatorios nacionales e internacionales sin sacrificar la pertinencia regional.

Estas tecnologías están redefiniendo los límites de lo posible en educación superior. Su valor se materializa cuando se subordinan a un diseño pedagógico robusto y se orientan a resolver problemas educativos concretos: equidad, *engagement*, relevancia y empleabilidad.

El aprendizaje institucional es identificar las mejores prácticas mundiales del ámbito educativo para adaptarlos con sentido crítico y pertinencia, desarrollando marcos pedagógicos y tecnológicos propios que respondan a las necesidades de sus estudiantes. No obstante, esta transformación tecnológica plantea desafíos significativos en torno a la gobernanza de datos, la interoperabilidad técnica y, especialmente, la protección de la privacidad

estudiantil. Por ello, Continental ha desarrollado una política institucional de consentimiento informado digital y un conjunto de protocolos éticos para el uso de datos educativos, en línea con las recomendaciones de la Unesco (2022)¹⁹: valorar la interoperabilidad, el uso de *software* libre y garantizar la accesibilidad universal ya no son una opción, sino un imperativo para una educación superior verdaderamente inclusiva, sostenible y centrada en el estudiante.

3.5.3.1 Modalidades de entrega flexibles: Presencial, *blended* y online.

La Universidad Continental apuesta por un modelo educativo con modalidades de estudio flexibles —que ajustados a la normativa peruana se traduce en presencial, semipresencial y a distancia— como estrategia clave para garantizar el acceso y la continuidad educativa de poblaciones diversas con aspiraciones de educación superior. Esta flexibilidad responde a las necesidades de perfiles estudiantiles cada vez más heterogéneos: madres y padres de familia, atletas de alto rendimiento, jóvenes trabajadores, profesionales en ejercicio que buscan actualizarse o reconvertirse laboralmente, adultos con trayectorias interrumpidas, emprendedores, egresados de institutos técnicos que desean obtener un título universitario, así como estudiantes provenientes de zonas rurales o con limitaciones geográficas y de conectividad.

La diversidad mencionada requiere opciones educativas que no solo sean accesibles, sino que también ofrezcan calidad, pertinencia y acompañamiento pedagógico adaptado a sus contextos. La UC responde a esta demanda con una oferta formativa diseñada para combinar flexibilidad horaria, entornos virtuales accesibles, recursos digitales interactivos y tecnologías, garantizando así la equidad sin comprometer la excelencia académica.

Desde sus inicios, la Universidad Continental ha sostenido una firme cultura de calidad orientada a la mejora continua y alineada con estándares nacionales e internacionales.

En 2017, se convirtió en la primera universidad en Perú y Latinoamérica en certificar su Sistema de Garantía Interna de Calidad con Aneca (España), recertificado en 2022 con vigencia hasta 2028.

En 2018, obtuvo el licenciamiento institucional de Sunedu, que avala el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad en sus modalidades Presencial, Semipresencial y A Distancia.

En 2019, fue reconocida como la primera universidad peruana y latinoamericana en recibir la certificación Aenor (Norma UNE 66181) para formación virtual con máximas calificaciones en empleabilidad y metodología de aprendizaje.

¹⁹ Unesco. (2022). *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>

En 2022, destacó en el QS Stars Rating System con cinco estrellas en aprendizaje en línea, empleabilidad e inclusión.

En 2024, Aneca le otorgó el Sello de Calidad en Enseñanzas No Presenciales e Híbridas (ENPHI) para veintidós programas a distancia y semipresenciales. A ello, se suma la acreditación de Icacit en carreras de ingeniería, que permite el reconocimiento de títulos en más de diecisiete países y las acreditaciones de Sineace en programas presenciales como Derecho, Arquitectura, Psicología y Ciencias y Tecnologías de la Comunicación. Estos hitos consolidan su compromiso con una educación flexible, inclusiva y de alta calidad.

Esta exigencia, también implica el desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas que potencie el *delivery*, como el uso del profesor avatar, que comprende técnicas de holografía lumínica y digital, una tecnología de transferencia tecnológica del Tecnológico de Monterrey en 2018 y que, desde su implementación, se han desarrollado más de quinientas experiencias como clases espejo, clases *streaming* y eventos académicos con expertos globales y con más de 80 % de satisfacción estudiantil.

Otra tecnología para destacar es el Contiverso, entorno inmersivo 3D propio que replica los campus de la UC con experiencias gamificadas para Psicología e Ingeniería, cuenta con avatares de docentes IA, en donde el estudiante pregunta y responde en texto y en voz. Este desarrollo tecnológico cuenta con registro de autoría ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). Ha sido premiado por EQUAA en la categoría Innovación Educativa en 2022. Ha ganado el primer lugar de la categoría Edutech de los Premios GovLink en el Festival Latinoamericano de Innovación y Tecnología (2023) y ha sido semifinalista de Reimagine Education Award en 2023.

Durante el primer semestre de 2025, el Contiverso fue utilizado por más de doce mil estudiantes con 75 % de satisfacción estudiantil. Finalmente, resulta necesario destacar la atención a estudiantes privados de su libertad en convenio con el Instituto Nacional Penitenciario (Inpe) para la formación profesional y que, desde 2024, ha permitido adaptar nuestras plataformas, recursos y prácticas pedagógicas para asegurar el aprendizaje dentro de escenarios controlados y supervisados. Esto último con la finalidad de evitar que la tecnología sea utilizada para fines diferentes al ámbito formativo.

Si bien se evidencian muchos logros, las aspiraciones y el compromiso con el acceso a la educación superior de calidad plantea retos significativos para la Universidad Continental, tales como la escalabilidad de innovaciones e iniciativas para alcanzar a todos los estudiantes de todos los campus (y carreras profesionales en toda su diversidad), la necesidad de adaptaciones pedagógicas y tecnológicas profundas para contextos extremos (por ejemplo: estudiantes privados de libertad, donde debe evidenciarse el logro de competencias digitales que reflejan el uso responsable y ético de las

tecnologías) y la brecha entre innovación y cultura institucional (que exige ajustes normativos y afrontar algunas resistencias al cambio).

El principal aprendizaje es que la tecnología, por sí sola no basta. Debe acompañarse de diseños pedagógicos intencionados, marcos éticos sólidos y una gobernanza que priorice la inclusión real sobre la simple adopción tecnológica. La clave está en garantizar que la flexibilidad no sacrifique la calidad ni la equidad y en recordar que la tecnología debe humanizar la experiencia educativa, no reemplazarla.

3.5.3.2 La infraestructura para el aprendizaje activo: Laboratorios accesibles y entornos modernos. La infraestructura física y digital debe facilitar el aprendizaje activo mediante laboratorios virtuales, simuladores y entornos inmersivos que reproduzcan contextos reales de bajo riesgo para el desarrollo de habilidades y capacidades a través de metodologías *learning by doing*.

Así la UC ha obtenido y mantenido la certificación ISO 9001:2015 para más de treinta laboratorios y talleres, incluyendo entornos físicos y virtuales, destinados a áreas como ciencias básicas, de la salud, humanidades, ingeniería y simuladores. Esta certificación, otorgada por Bureau Veritas Certification, respalda los estándares de calidad en infraestructura y aprendizaje práctico.

Asimismo, se destacan algunos avances como el desarrollo de simuladores de realidad virtual *in-house* con seis registros de autoría de *software* ante Indecopi, tales como Contimed Cases (casos clínicos), Contimed ECG (electrocardiograma) y Contiverso (metaverso de la UC), aracnofobia (Control de fobia por niveles y realismo), experiencia en Ingeniería Industrial (armado y recorrido de una fábrica), un simulador de Mineralogía y Petrología (identificación y reconocimiento de minerales y rocas) y existe un portafolio de desarrollo con al menos diez simuladores inmersivos para los próximos tres años.

La UC ha demostrado un gran potencial para crear entornos de aprendizaje activos, seguros y contextualizados, capaces de replicar escenarios reales de bajo riesgo. Sin embargo, este avance enfrenta retos críticos. Entre ellos se encuentran la escalabilidad limitada por los altos costos de desarrollo y mantenimiento, la necesidad de formación docente especializada para integrar pedagógicamente estas herramientas y la brecha tecnológica que puede excluir a estudiantes con dispositivos o conectividad insuficientes.

El aprendizaje principal es claro: la innovación tecnológica es un habilitador clave para la calidad educativa, pero su éxito depende de una gobernanza que equilibre la inversión en I+D local con la sostenibilidad operativa. Además, requiere un diseño pedagógico intencional que priorice la accesibilidad, la equidad y la alineación con competencias curriculares específicas. Solo así se evita que la tecnología se convierta en un fin en sí misma y se asegura que

actúe como un medio real para potenciar el aprendizaje significativo (Radianti et al., 2020)²⁰.

3.5.3.3 La internacionalización ubicua: Experiencias globales sin fronteras físicas. La UC se proyecta como un referente en internacionalización ubicua, impulsando el acceso equitativo a experiencias globales sin restricciones geográficas, mediante estrategias académicas innovadoras y colaboraciones internacionales.

Entre sus principales logros destacan las pasantías académicas en la Universidad Politécnica de Madrid, el programa Global Teams (que fomenta el trabajo colaborativo entre estudiantes de distintos países en torno a desafíos globales) y su participación activa en la red Global Partners in Education (Unesco) a través del Centro de Idiomas, promoviendo el diálogo intercultural y la reflexión crítica.

En movilidad académica, el programa Estudia en el Extranjero ofrece oportunidades de intercambio, doble titulación y misiones académicas en alianza con instituciones de Colombia. Asimismo, la iniciativa Continental International Education (CIE) establece un ecosistema de educación multicampus y multipaís con presencia en EE.UU., México y próximamente España, impactando a más de cien mil estudiantes. A ello se suma Continental Experience, un programa de corta duración que articula formación emprendedora e inmersión intercultural en ciudades peruanas.

Esta proyección global también se evidencia en el ámbito de la investigación e innovación: en KIWIE 2024, la UC obtuvo sesenta y ocho medallas internacionales (veintisiete de oro) y en 2025 fue nuevamente reconocida con treinta y siete premios, siendo la única institución peruana y latinoamericana premiada en ambas ediciones. Estos logros consolidan su compromiso con una educación superior de alcance global, inclusiva y orientada al desarrollo sostenible.

La internacionalización ya no depende de la movilidad física, sino de plataformas digitales que faciliten la colaboración transnacional, el reconocimiento de credenciales y la cocreación de conocimiento. Al respecto, la UC destaca en la emisión —a la fecha— de más de quince mil credenciales digitales verificables en Blockchain desde 2023 y se espera duplicarla para 2026, dado que brinda mayor competitividad a sus estudiantes en el ámbito laboral. Además, ello reconoce la importancia de las certificaciones progresivas de los estudiantes de pregrado previstas en los planes curriculares y del logro de competencias digitales de estudiantes y docentes, ya que permite emitir un documento complementario al diploma del grado académico de los estudiantes de las modalidades Semipresencial y A Distancia con el

20 Radianti, J., Majchrzak, T. A., Fromm, J. y Wohlgenannt, I. (2020). A systematic review of immersive virtual reality applications for higher education: Design elements, lessons learned, and research agenda. *Computers & Education*, 147. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103778>

Sello Internacional de Calidad de Enseñanzas No Presenciales e Híbridas (ENPHI), emitido por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (Aneca).

Otra práctica es el uso de clases espejo y telepresencia con instituciones globales a través de salas de *streaming*, de profesor avatar, así como las salas abiertas y el auditorio dentro del Contiverso. Finalmente, es necesario destacar la participación en consorcios internacionales con la presencia de diversas universidades de Iberoamérica y cofinanciadas por la Unión Europea como los proyectos Alfa III-ESVI-AL (Educación Superior Virtual Inclusiva-América Latina), Acacia y Erasmus+ Yachay. En esta última, con un rol de coordinador responsable. Estos proyectos son espacios de aprendizaje y reflexión estratégica que trascienden la simple transferencia tecnológica. Se convierten en verdaderos laboratorios vivos para la cocreación de conocimiento, permitiendo a la UC no solo adoptar, sino también adaptar y generar soluciones educativas de vanguardia, contextualizadas a la realidad latinoamericana.

Si bien se destacan los avances de la UC en la internacionalización digital mediante las prácticas antes señaladas, este camino enfrenta retos sustanciales: la legitimidad y reconocimiento universal de las credenciales digitales aún depende de la aceptación por parte de empleadores y entidades globales (esto exige marcos normativos armonizados), la escalabilidad de tecnologías inmersivas como el Contiverso y el profesor avatar encuentran barreras en la conectividad y capacidad técnica desigual entre regiones, y la sostenibilidad de los consorcios revela una dependencia crítica de financiamiento externo.

Así, el aprendizaje más significativo radica en la internalización de que la verdadera transformación digital no se importa directamente, sino que se construye de manera colaborativa, mediante alianzas que fomentan la reciprocidad, el intercambio de buenas prácticas y el desarrollo de marcos éticos y pedagógicos compartidos.

Reflexiones finales

El conocimiento y las tendencias en educación superior son globales y el Perú no es ajeno a ellas. Más allá de las declaraciones, lo realmente importante es convertir esos conocimientos en prácticas educativas concretas que lleguen a las aulas y fortalezcan el aprendizaje de los estudiantes.

Las formas de enseñar y aprender están fuertemente cuestionadas por el acceso al conocimiento, la riqueza y la diversidad de orígenes, ocupaciones, edades, condiciones y capacidades de nuestros estudiantes y, por supuesto, por el acceso a la tecnología.

La inteligencia artificial generativa y su acceso han puesto un reflector en la imperativa necesidad de cambio que ya era evidente en los procesos

de formación, tales como la formación y el rol del docente, la entrega de contenidos y, sobre todo, en la forma de evaluar y evidenciar los aprendizajes o las competencias.

Visualizar los procesos de formación, como ecosistemas de aprendizaje, está ayudando a reconocer la complejidad de elementos que intervienen y a alinearlos para lograrlos mejores resultados.

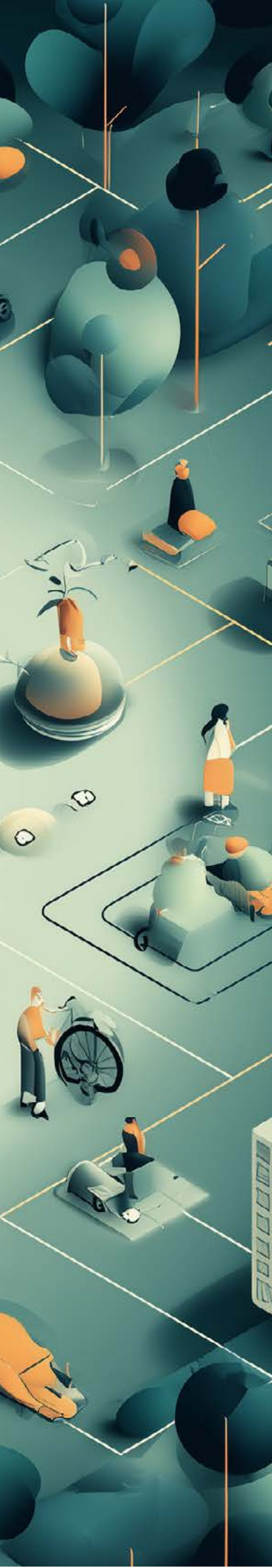
La concepción de calidad educativa tradicional hoy se ve confrontada con la diversidad de estudiantes y las políticas de acceso universal a la educación superior, pero también con los hallazgos de la neurociencia y la psicopedagogía que plantean nuevas luces sobre cómo aprenden las personas.

El acceso a la educación no solo representa un beneficio para los ciudadanos y sus familias, es una condición para el desarrollo y competitividad de los países. Por eso, es una exigencia a las políticas públicas para que promuevan la investigación y las prácticas, y para que acojan la complejidad de las condiciones de los jóvenes, no solo para asegurar el acceso, sino también para la culminación de estudios y el éxito estudiantil.

La tecnología es nuestra gran aliada para la innovación y el acceso a la educación con calidad. Esto porque nos permite agilizar y simplificar los procesos educativos, y nos ayuda a escalar el concepto de calidad hacia la personalización de experiencias y aprendizajes.

Las instituciones educativas tienen la responsabilidad de no solo limitarse a adoptar tendencias globales, sino de generar prácticas propias, contextualizadas y con impacto local.

En última instancia, toda innovación y toda política deben tener como horizonte la experiencia del estudiante y su potencial de progreso.



Epílogo. Escenarios de la U+ hacia un manifiesto de diseño de futuro

Hugo Pardo Kuklinski y Rodolfo De Vincenzi

Los diseños de futuro en la educación superior privada de la región serán disruptivos, emocionantes y requerirán recursos humanos con mentalidad emprendedora, funcionamiento ágil y pensamiento lateral. Los posibles adyacentes¹ que traerá la innovación tecnológica son hoy difíciles de predecir, pero sucederán. Es una obligación institucional generar entornos que fomenten, recombinen y exploren los bordes de la innovación en forma de prototipos o productos. Los entornos que bloquean o limitan esas nuevas combinaciones y sancionan la experimentación terminan enfrentándose a la innovación ajena sin saber qué hacer, como ha sucedido en la pandemia. La sociedad del conocimiento está en una fase histórica temprana.

El informe *The Global 50* de *Dubai Future Foundation* (2025)² predice la existencia de datos multidimensionales ilimitados:

A medida que la tecnología avanza (computación cuántica, blockchain, Internet de las Cosas (IdC), *edge computing*, automatización, realidades digitales y más), los datos se volverán más consistentes y multidimensionales y estarán más disponibles, en mayores volúmenes y a mayor velocidad. Gracias a las tecnologías 5G y 6G, y a la conectividad ininterrumpida a través de múltiples redes, incluyendo satélites, el acceso a análisis e información en tiempo real mejorará.

Cobo y Rivas (2023)³ hablan de la plataformización de la educación y señalan que el uso de las plataformas *edtech* “genera datos que alimentan algoritmos que predicen resultados y permiten acelerar y personalizar” la experiencia de aprendizaje. Hardware, software y conectividad tienden a valer un costo marginal cercano a cero. El procesamiento de información será más eficiente y el volumen de textos multimediales será mayor, afectando tanto a la producción y el consumo de textos académicos, como a la adquisición de competencias para la vida. El uso de datos multidimensionales ilimitados acelerará la obsolescencia sobre prácticas académicas originadas a inicios del siglo XIX y que aún persisten, como las cátedras, las clases teóricas magistrales, los exámenes memorísticos o la asistencia presencial como indicativo de mérito.

1 Lo posible adyacente es uno de los siete patrones comunes de la innovación que describe Steven Johnson. Es el mapa de todas las posibilidades en que el presente puede reinventarse a sí mismo. Cada puerta que abres, abres otras que no estaban previstas en el punto de inicio. Johnson, S. (2010). *Where good ideas come from: The natural history of innovation*. Riverhead Books.

2 Dubai Future Foundation. (2025). *The Global 50*. www.dubaifuture.ae/the-global-50

3 Cobo, C., & Rivas, A. (Eds.). (2023). *The new digital education policy landscape: From education systems to platforms*. Routledge.

Para el cierre de este ensayo, hemos reordenado las ideas más atractivas en un manifiesto editable sobre los diseños de futuro en la educación superior privada de América Latina. Será editable para que pueda crecer en los próximos eventos de REALCUP y en las publicaciones de la Colección Protopías sobre la Universidad. Cada ítem tendrá tres categorías: Escenario / Cómo hacerlo / Riesgos.

Gracias por haber llegado hasta aquí con la lectura. Nos queda mucho para hacer y aprender juntos.



Manifiesto

**Diseños de futuro
en la educación
superior privada
en América Latina**

01

El Plan Estratégico Institucional (PEI) como marco de la gobernanza



Escenario

El PEI como hoja de ruta sustentada en decisiones colegiadas. Presenta un ciclo de vida útil, —dado que no existen soluciones permanentes para sistemas dinámicos— y debe ser conocido e internalizado al detalle por los mandos medios, los equipos de ejecución en las facultades y demás unidades académicas y de gestión.



Cómo hacerlo

- Evitar los grandes postulados ambiguos. Trabajar por objetivos específicos y plazos de ejecución, bajo un sistema interno de aseguramiento de la calidad (SIAC). Debe tener autoevaluaciones continuas y recompensas a los agentes de implementación basadas en evidencias e indicadores clave de rendimiento.
- El cambio real no sucede si la obligación de hacerlo es el único motor de dicha gestión. Las personas pueden bloquear cualquier idea que perciban como carente de sentido. Fomentar la inspiración en los objetivos del PEI y evitar el hermetismo a través de productos de comunicación interna con poder persuasivo, que a su vez sean organizadores de la hoja de ruta.
- Los líderes institucionales deben poner en claro lo que se espera de cada uno de los otros miembros de la dirección como vicerrectores y decanos. Diseñar un marco relacional donde se establezcan compromisos mutuos exigibles.



Riesgos

- La transformación cultural aparece como condición habilitante de cualquier cambio estructural: la innovación no avanza sin una revisión profunda y honesta de valores, hábitos y prácticas institucionales.
- El PEI no puede ser un listado de lugares comunes sin diferenciación real. Se debe cocinar una receta exclusiva, identitaria y con fundamentos sólidos.
- Gestionar la carga de trabajo y responsabilidades de los mandos medios, para evitar que —por saturaciones de tareas— se desentiendan de diseñar y ejecutar algunos retos estratégicos.

02

Del modelo burocrático al modelo emprendedor



Escenario

Sustituir la lógica tradicional del mando y control por una de responsabilidad distribuida. Es una invitación a que cada equipo se haga cargo de los resultados de su desafío, sin derivar responsabilidades a terceros.



Cómo hacerlo

- Una gobernanza donde se combinen: 1. jerarquía tradicional, con su capa burocrática eficiente enfocada en la gestión y el escenario rutinario del día a día; 2. una red orgánica más horizontal, con lógica de laboratorio ágil que actúa por desafíos, con líderes provisionales, diseñadores y mentores, que imprimen velocidad a la innovación permanente y al cambio estratégico.
- La innovación consiste en transformar rápidamente las ideas en acciones concretas. Ser impacientes con la ejecución de las ideas y pacientes con los resultados y su escalabilidad.
- Se trabaja para obtener un producto mínimo viable. Se debe minimizar la planificación y maximizar la acción. Idear en grupos pequeños y con sentido de urgencia. Rápida ejecución y bajo presupuesto. Reelaborar e iterar hasta que una idea encuentre su elemento vertebrador y diferencial..



Riesgos

- Los propietarios o entidades patrocinantes solo se involucran en una institución —invierten su tiempo y dinero— si pueden hacerse cargo de su futuro. Evitar que los mandos medios incurran en microgestión que pueda desalinear los objetivos de los líderes.
- Los documentos no se ejecutan por sí solos. Debe haber un paso rápido de la idea a su prototipo y a sus posteriores iteraciones, con plazos y responsables.
- No jugar a innovar. Cada estrategia de codiseño debe ser avalada por los tomadores de decisiones, con expectativas de llegar realmente a la implementación del reto.
- Equilibrar las contribuciones de los equipos, para evitar asimetrías significativas entre personas con las mismas condiciones salariales. No abusar del pedido de tareas para quienes mejor trabajan.

03

Sostenibilidad financiera orientada a la creación de valor



Escenario

Convertir dos universos —académico y corporativo— en un solo proyecto. Crear una cultura institucional orientada a la creación de valor con calidad, tanto desde sus equipos directivos como desde sus docentes, investigadores y administrativos.



Cómo hacerlo

Promover una estrategia diversificada de financiación más allá de la matrícula. Todos quienes tienen una carga laboral intensa son corresponsables y socios en la creación de productos y servicios educativos atractivos y demandados.



Riesgos

- La escasez de recursos limita inversiones clave en infraestructura, tecnología y programas innovadores, todos indispensables para sostener estándares de calidad y competitividad.
- Se puede tener flexibilidad de contrataciones temporales justificada por ciertos contextos de unidades académicas regionales, apertura de nuevos planes de estudios o aumento provisional de la matrícula. Evitar demandas salariales desvinculadas del análisis de sostenibilidad financiera.

04

Cultura de gestión basada en la evaluación continua



Escenario

Fomentar una cultura orientada a la medición y evaluación sistemática de acciones internas. Los gestores y profesores rinden cuentas de modo activo por los resultados de sus diseños y ejecución.



Cómo hacerlo

- Diagramas de flujo rigurosos de la evaluación docente en los cuales cada paso del proceso esté diseñado para ser eficiente. El éxito se basa en respuestas cuantitativas y cualitativas de más del 80 % de los estudiantes. Esta retroalimentación rigurosa permite tomar decisiones académicas de validación de los mejores recursos humanos docentes.
- Integrar la IA predictiva y generativa en los procesos de toma de decisiones. Proveer entrenamiento a diferentes roles, tendiente a una mayor automatización de procesos y a liberar carga de trabajo administrativo a docentes e investigadores.
- Establecer una política de datos para reconocer patrones de conducta de los estudiantes, anticipar problemas e impactos posteriores, identificar brechas y barreras ocultas y predecir tendencias.
- Crear indicadores objetivos de éxito para los estudiantes egresados, tanto en competencias blandas como en integración al mercado laboral.



Riesgos

- La ausencia de políticas de evaluación continua de departamentos, programas y docentes promueve núcleos endogámicos que son nocivos para una institución que afronta desafíos cotidianos de innovación.
- Ser reservado con los datos institucionales y financieros de cursos y carreras con los equipos directivos de las facultades puede contribuir a que estos tomen decisiones estratégicas carentes de la información adecuada.
- Es mejor ninguna evaluación docente que una evaluación defectuosa. Datos mal generados o procesados contribuyen a tomar decisiones erróneas o injustas hacia buenos profesores.

05

Más y mejor relación con el territorio hacia la apertura de mercados



Escenario

Colaboración interinstitucional —más allá de la competencia— entre universidades del territorio para ofrecer programas competitivos híbridos en áreas donde haya un valor diferencial desde la experiencia regional. También se propone un diseño arquitectónico del campus físico que facilite la integración con el barrio y la ciudad sede, fundamentales en la construcción de una identidad institucional única.



Cómo hacerlo

- Líneas de investigación focalizadas en las necesidades regionales y con utilidad pública. Observatorios que generen datos para la gestión inteligente del territorio, como un proceso situado.
- Rediseñar el campus como un espacio de bienestar comunitario multifunción.
- Diseñar propuestas específicas para nómadas digitales y otros públicos ignorados, como profesionales autónomos en servicios, emprendedores informales o de subsistencia y pensionados con necesidades de socialización y estimulación cognitiva.



Riesgos

Seguir focalizándose en un grupo etario limitado e ignorar potenciales nichos de ciudadanos no atendidos actualmente por la educación superior.

06

Calidad como sistema situado y con sentido institucional



Escenario

El aseguramiento de la calidad debe ser coherente con el ADN institucional. No puede replicar modelos ajenos ni ajustarse a patrones únicos. Se convierte en una herramienta estratégica cuando refleja convicciones profundas, responde al entorno y articula identidad con mejora continua.



Cómo hacerlo

- Diseñar un sistema interno de aseguramiento de la calidad (SIAC) que parta del proyecto institucional y no de la exigencia externa.
- Vincular el SIAC con el Plan Estratégico Institucional, asegurando que su lógica esté alineada con objetivos de transformación, pertinencia y eficiencia.
- Priorizar una cultura de la calidad por convicción, no solo por cumplimiento. Reconocer la calidad como parte del relato institucional: debe ser compartida, comunicada y asumida por toda la comunidad.



Riesgos

- Adoptar sistemas de calidad descontextualizados que no dialogan con la realidad institucional.
- Convertir el SIAC en un apéndice administrativo sin incidencia en la vida académica.
- Perder legitimidad interna al imponer controles sin sentido compartido ni traducción pedagógica u operativa.

07

Gobernanza, participación y arquitectura del SIAC



Escenario

El SIAC debe tener una arquitectura clara, legitimidad institucional y un liderazgo capaz de articular procesos de evaluación, toma de decisiones y aprendizaje organizacional. La gobernanza de la calidad no puede ser periférica ni testimonial, sino que debe integrarse al corazón de la institución.



Cómo hacerlo

- Crear una unidad estratégica de calidad con autonomía funcional y transversalidad operativa, evitando la dispersión de responsabilidades.
- Establecer procesos de autoevaluación periódicos con participación de todos los estamentos institucionales.
- Incluir indicadores clave que permitan monitorear el cumplimiento de objetivos estratégicos y promover la mejora continua.
- Desarrollar capacidades técnicas y liderazgo institucional que permitan sostener procesos de aseguramiento sin depender exclusivamente de consultores externos.



Riesgos

- Diseñar sistemas con exceso de complejidad que dificultan su implementación real.
- Generar estructuras de calidad sin poder de incidencia o desconectadas de la toma de decisiones.
- Desmotivar a los equipos docentes si se percibe el sistema como vigilancia en lugar de aprendizaje colectivo.

08

Calidad dinámica, colaborativa y abierta al futuro



Escenario

La calidad no es una meta estática, sino un proceso continuo de evolución. Supone apertura a la innovación, colaboración entre instituciones y actualización permanente frente a nuevas formas de aprendizaje, certificación y evaluación.



Cómo hacerlo

- Incorporar herramientas como el benchlearning para intercambiar buenas prácticas entre universidades con contextos similares.
- Impulsar estrategias regionales de validación conjunta que fortalezcan el reconocimiento de trayectorias, más allá de los marcos nacionales.
- Integrar nuevas formas de aprendizaje (microcredenciales, rutas personalizadas, modelos híbridos) dentro del marco de calidad institucional.
- Anticiparse a estándares emergentes vinculados a IA, competencias transversales y empleabilidad.



Riesgos

- Encerrarse en modelos tradicionales que ignoran las transformaciones del ecosistema educativo.
- Subestimar el valor estratégico de las alianzas interinstitucionales para el fortalecimiento mutuo.
- Perder capacidad de anticipación y flexibilidad, dos atributos clave en un entorno de cambio acelerado.

09

Experiencia de los estudiantes



Escenario

La visión de los gestores sobre la experiencia de los estudiantes deberá contemplar un equilibrio entre la calidad y utilidad del aprendizaje, la eficiencia de servicios, el atractivo de los espacios y el costo de la matrícula. Enfatizar el diseño institucional en la creación de comunidades de aprendizaje más allá de lo que sucede en las aulas.



Cómo hacerlo

- Diseñar vivencias híbridas —físicas y virtuales— para fomentar una interacción memorable entre pares. El estudiante se forma en su grupo de pertenencia mucho más de lo que la institución prevé.
- Planificar priorizando las necesidades del estudiante. Las necesidades de los cuerpos académicos y administrativos tienen relevancia, pero son de segundo orden ante la búsqueda de la excelencia en la relación con los estudiantes.
- Integrar la IA a la experiencia cotidiana del estudiante, incluso aquella para la toma de decisiones en tiempo real. Interactuar con los chatbots ultrapersonalizados que ya están disponibles en los dispositivos móviles de última generación.



Riesgos

Mejorar la experiencia holística de los estudiantes sin afectar la sostenibilidad financiera ni calidad académica. No diseñar todo desde cero y establecer alianzas con *startups* de tecnología educativa para reducir costos en la mejora de la experiencia.

10

Sobre la primera matrícula y la integración comunitaria



Escenario

El primer año de carrera es el momento en que se requiere la mayor contención de los estudiantes. En ese período se produce la mayor deserción, por bajo rendimiento académico, por falta de integración comunitaria o por ambos.



Cómo hacerlo

- Establecimiento de vicerrectorados de gestión de la matrícula y retención o equivalentes. Dicha estructura es tradicional en las universidades norteamericanas y otros países anglosajones.
- Personalización masiva. Crear experiencias de usuario que generen afinidad duradera. El estudiante es un ciudadano diverso dentro de una comunidad de aprendizaje, y también se percibe como un cliente en relación a determinados servicios.
- Creación de oficina de admisión de grado (se encarga de la interacción inicial con las familias); servicios financieros (haciendo foco en ayudas, pagos y temas impositivos); oficina de registro (administra los expedientes de los estudiantes); entre otras instancias de atención orientadas a servicios de bienestar.



Riesgos

Creación de nuevas estructuras burocráticas con proliferación de protocolos ineficientes centrados en el personal administrativo y no en los estudiantes.

11

Profesores supercomunicadores



Escenario

La desaparición del profesor parlante con interacciones unidireccionales. Se necesitan menos verdades absolutas y doctrinas, y más mentores y diseñadores de experiencias de aprendizaje. Los estudiantes necesitan ser abordados en una conversación práctica sobre su toma de decisiones, una conversación emocional sobre cómo se sienten y una conversación social sobre quiénes son.



Cómo hacerlo

- Contratar docentes con roles de conectores, presentando nuevas exigencias de perfil en términos de diseño de la experiencia de aprendizaje y de mentoría permanente. Una de las principales virtudes de un docente es la empatía y comprensión del estudiante y esta se ejecuta a través de una comunicación asertiva para conectar en un nivel más profundo.
- Establecer menor carga horaria para sesiones expositivas y darle un rol decisivo al diseño de experiencias de aprendizaje. Hacer que estas experiencias integren a las competencias blandas.
- Aprender de las tecnologías persuasivas y de la industria del entretenimiento para comunicar ideas de modo más atractivo. Integrar —a través de sistemas flexibles de validación— cierta producción y participación informal de los jóvenes en sus redes sociales digitales.



Riesgos

Sin evaluaciones docentes rigurosas por parte de los estudiantes, seguirán siendo dominantes los perfiles de profesores cuyo único método de enseñanza consiste en la exposición de ideas y entrega de textos.

12

Integración orgánica de los estudiantes al mundo del trabajo



Escenario

Habrà una mayor exigencia social en relación a la misión institucional, la que será medida no solo por el ingreso a la educación superior del estudiante sino, principalmente, por su egreso e inserción en el mercado laboral. No existe política de inclusión si existe alta deserción. El verdadero éxito del estudiante es finalizar los estudios e integrarse al mercado laboral de modo pertinente para que pueda desarrollarse como persona y profesional.



Cómo hacerlo

- La universidad debe impulsar la preparación en estos tres capitales: capital intelectual —del conocimiento superficial al focalizado e interdisciplinario, y desarrollar ideas propias profundas sobre los temas—; capital emocional —saber lo que se quiere en la vida profesional, viviendo en armonía y de modo lúdico con el trabajo—; y capital social —buenos enlaces, visibilidad y autopromoción—.
- Ajustar de modo periódico la brecha entre la propuesta de grados y posgrados y la situación del mercado laboral de la región donde opera la universidad.
- Reforzar el rol de los docentes como mentores, tanto para reconducir expectativas de los estudiantes, como para ayudar a potenciar sus competencias blandas.
- Crear laboratorios de gestión del portafolio profesional digital del estudiante. Estos equipos deberían tener una profunda visión sobre las tendencias del mercado laboral, así como una comprensión de las herramientas digitales y redes sociales profesionales que se deberían utilizar para crear una marca personal que otorgue un valor diferencial al estudiante.



Riesgos

Paternalismo excesivo de la institución con el devenir de los estudiantes. El exceso de sobreprotección puede entorpecer la capacidad de decidir y deteriorar la cultura del esfuerzo. Tener en cuenta las presiones familiares que llevan a muchos adolescentes a estudiar lo que no les interesa.

13

Incorporar perfiles novedosos de recursos humanos



Escenario

Fomentar una visión divergente en la política de contrataciones, captando talento de otras industrias y académicos internacionales. Evitar la endogamia de gestores y académicos contribuye a aportaciones de pensamiento lateral necesarias para diseñar una identidad institucional de personalidad única.



Cómo hacerlo

- Propiciar criterios de equilibrio entre tres perfiles de contratación: docentes junior para contratos de dedicación simple —los mejores estudiantes avanzados de la propia universidad que cumplen el rol de cantera para la formación del futuro cuerpo académico—; estudiantes de doctorado y profesionales con experiencia para contratos de dedicación simple y parcial; doctores y profesionales sénior para contratos parciales o a tiempo completo y para la figura del gerente de cátedra.
- Contratar profesionales con perfil gerencial y vocación intraemprendedora, lo cual daría un salto cualitativo a la gestión. Algunas figuras esenciales son: director de mercadeo; director de comunicación -DIRCOM-; analista financiero; expertos en aseguramiento de la calidad; expertos en sostenibilidad institucional; especialistas en captación de fondos.
- Contratar servicios de analistas de datos y desarrolladores en inteligencia artificial basándose en la pregunta: ¿qué problema específico tiene actualmente la institución que estos usos pueden ayudar a solucionar con una buena relación entre costo y beneficio?.



Riesgos

Ausencia de diálogo creativo entre los perfiles técnicos y académicos para la ideación y ejecución de los diseños institucionales.

14

Fortaleza en el compromiso recíproco entre profesores e institución



Escenario

El talento que ofrecerá mejores resultados en la ejecución del plan estratégico podrá exigir a su vez compensaciones tangibles e intangibles, como un salario competitivo en la economía del conocimiento y retribuciones adicionales por cumplimiento de metas. Los intangibles son las acciones de salario emocional.



Cómo hacerlo

- Diseño riguroso de los procesos de captación. Existe una misión a cumplir y una dinámica laboral que debe comunicarse claramente al nuevo talento. No se trata de voluntarismo, sino de competencias.
- Marcos contractuales innovadores pensando en un perfil de intraemprendedores. Podrá haber salarios diferenciados en función del desempeño de cada unidad académica.
- La atracción del talento trasciende la dimensión del incentivo salarial. Mejorar los procesos de progresión y ascenso del talento, brindar oportunidades de trabajo remoto o híbrido, viajes para residencias de estudio o investigación, acceso a cursos de formación o actualización financiados, flexibilidad horaria y física y acceso a beneficios de servicios o del campus.
- Flexibilidad para potenciar la conciliación entre vida laboral y personal y el bienestar emocional.



Riesgos

- Un plan estratégico que se sostiene financieramente con la contratación precaria de profesores ad honorem o con salarios poco competitivos no es sostenible a largo plazo. Tampoco se debe perder flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes.
- Creer que un experto en un área de conocimiento contratado como docente puede llevar a cabo con eficiencia tareas para las que no posee las competencias requeridas.
- Una alta rotación de empleados puede ser síntoma de condiciones salariales y de contratación poco atractivas, así como mecanismos débiles de retroalimentación y autosuperación.



