



**REALCUP**

Red de Asociaciones Latinoamericanas y  
Caribeñas de Universidades Privadas

# Encuentro anual Puebla REALCUP 2024

**Calidad inclusiva y  
pertinencia dinámica  
en las universidades  
privadas de Latinoamérica  
y el Caribe**

**Universidad Anáhuac Puebla**  
1 al 3 de octubre de 2024

Organizan:

**ANÁHUAC  
PUEBLA**



**Museo  
Internacional  
del Barroco**, uno  
de los escenarios  
destacados de  
**Puebla REALCUP  
2024**



**Se trata de un evento presencial con acceso abierto y matrícula.**

Se puede acceder **aquí** para obtener información sobre matrícula (60 dólares por persona), realizar el registro, ver las opciones de hospedaje y saber más sobre la ciudad y la Universidad Anáhuac Puebla, la institución organizadora, junto a la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES).

**+60 ponentes | +25 rectores**

**Conferencias** / Paul LeBlanc | Susanna Karakhanyan | Jamil Salmi | Francesc Pedró / **Rectores y Presidentes Asociaciones** / Rodolfo De Vincenzi (REALCUP) | Juan Pablo Murra Lascurain (FIMPES) | José Mata Temoltzin (FIMPES) | Juan Carlos Mena (CRUP) | Lúcia Teixeira (SEMESP) | Santiago González Larraín (CUP) | Fernando Barrios Ipenza (FIPES) | José Ramón Holguín Brito (AUPRI) | Elizabeth Rodríguez (ASUCREI-GlobalEdu) | Joaquín Hernández Alvarado (AIEPE) | Hugo Enrique Montaña (ANUP) | Claudia Peirano Rodríguez (CUP) | Sandra Patricia Valencia Zuluaga (ACIET) | José Alberto Nieto Rojas (AUPPA) | Luis Lima (APUP) | Roberto Antonio López Castro (AUPRIDES) | Rosa Monge (UNIRE) / **Panelistas** / Ariana De Vincenzi | Olga Hernández Limón | Roberto Lafontaine | Rodrigo Capelato | Nadia Czeraniuk | Luis Lescano | Claudio Ruff | María Eugenia Bolaños | Cristian Nazer Astorga | Rene Polo Salinas | Lorenzo Portocarrero | Marcelo Jáuregui | Paulo Nogas | Manning Maxie Suárez | Pedro Arieta | Jorge Enrique Calderon Salazar | Ricaurte Martínez Robles | Ricardo Phillips | Mauricio Bernal | José Marín | Mario Rivera Orams | Héctor Sepúlveda | Gustavo Mizraim González | Marcio Sanches | Rocio Valverde | Julio Rivas | Esther Lence Tallón | Fernando León | Arturo Cherbowski / **Aliados estratégicos** / Fernando Sepúlveda | Guido Grinbaum | Juan Pablo Mena | Hugo Pardo Kuklinski | Luis Portales | Ana Valeria Sampaio de Almeida Reis | Jorge Tort | Fernando Valenzuela | Luis Morán | Héctor Escobar | Miguel Copetto

**[Realcup.org/puebla-2024](https://Realcup.org/puebla-2024)**

# Alianzas estratégicas



01

# Cómo llegamos hasta Puebla

# La falsa antinomia público-privado en la educación superior

## El imprescindible rol de la iniciativa privada en el desarrollo regional.

La matrícula universitaria en América Latina y el Caribe ha crecido notablemente desde el comienzo de este siglo, incorporando cerca de 17 millones de estudiantes en los últimos veinte años. En este crecimiento, el papel de los emprendedores privados ha sido fundamental, ya que el 55% de estos estudiantes asisten a instituciones privadas.

No obstante, la tasa de pobreza en la región es del 32.3% (CEPAL, 2022:7), lo que sugiere que el debate sobre la educación pública versus privada es contraproducente. Lo que se necesita con urgencia es una sinergia entre ambos sectores: mejorar y asegurar la sostenibilidad financiera de la oferta pública, al tiempo que se fomenta el emprendimiento privado en todos los niveles educativos. El lema de la UNESCO “No dejar a nadie atrás” en la Conferencia Mundial de Educación Superior 2022 requiere la colaboración de actores públicos y privados, el esfuerzo legislador y organizador del Estado y la iniciativa emprendedora de los ciudadanos.



Por **Rodolfo De Vincenzi**

Presidente de la Red de Asociaciones Latinoamericanas y Caribeñas de Universidades Privadas (REALCUP)

Aunque se entiende que “la educación es un bien público y no una mercancía”, no debe confundirse la naturaleza del bien “educación” con la naturaleza jurídica de las instituciones que la proveen. Este artículo propone analizar tres dimensiones que cuestionan la confrontación entre actores públicos y privados: la socio-económica (datos que deberían ocuparnos más a fondo), la legal (la naturaleza jurídica de las universidades y su rol en la educación como bien público) y la de gestión (gobernanza con sentido de empresa).

La reciente Declaración de marzo de 2024 en Brasilia de la Conferencia Regional de Educación Superior IESALC (CRES + 5) nos interpela sobre el rol de las instituciones privadas en el futuro de la educación superior. En un polémico párrafo señala:

*Se debe “luchar contra los procesos de privatización de los sistemas educativos en todos sus niveles, así como promover y garantizar regulaciones y controles que eviten la educación con fines de lucro” (IESALC, 2024)*

Del análisis de esta afirmación se identifican cuanto menos dos consideraciones que ameritan su revisión y análisis: 1. Los actores privados serían perjudiciales para la evolución y mejora del sistema educativo latinoamericano, y como tales hay que combatirlos; 2. Si bien un alto porcentaje de las universidades privadas regionales funcionan sin fines de lucro, se ignora el rol del fin de lucro en el desarrollo de los emprendimientos más exitosos de nuestras sociedades capitalistas en todos los campos de conocimiento. Esta antinomia carecería de sentido en los

sistemas superiores anglosajones de élite mundial<sup>1</sup>. Sería como si University of California Berkeley (pública) cuestionase el rol de Stanford University o de MIT (privadas). O como si *U.S Department of Education* cuestionase el rol de Google, Microsoft, Apple o Coursera en el desarrollo y promoción de la educación pública. Por el contrario, ambos tipos de organizaciones (públicas y privadas) colaboran de manera permanente tomando lo mejor de cada una de ellas, especialmente en el campo de la investigación, y el diseño de productos y servicios para sus estudiantes.

Este ensayo analiza con mayor profundidad el rol de nuestras instituciones privadas de educación superior. Como idea superadora, consideramos que debe fomentarse la iniciativa privada para promover una mayor diversificación de la oferta educativa, reconociendo la participación de empresas privadas en la financiación de la educación superior. Esto significa que organismos multilaterales como el citado y otros actores públicos deberían jerarquizar e impulsar la participación de la iniciativa privada en la educación superior. Las universidades privadas en Latinoamérica son gestionadas por emprendedores, creando valor en la sociedad del conocimiento.

El propio documento de CRES + 5 menciona una idea con la cual acordamos: *“el acceso, el uso y la democratización del conocimiento es un bien público y un derecho social, universal y estratégico,*

**Las universidades privadas en Latinoamérica son gestionadas por emprendedores, creando valor en la sociedad del conocimiento.**

---

<sup>1</sup> En EEUU, por ejemplo, existe un debate sobre el rol privado, pero es de otra índole, alejado de los debates que se plantean en América Latina. Se cuestiona el endeudamiento familiar debido al precio cada vez más alto de las matrículas, los sesgos de investigación cuando existen conflictos de interés en su financiación, el control de los datos de los estudiantes, o la escasa transparencia de cierta filantropía.

*esencial para poder garantizar los derechos humanos básicos e imprescindibles para el bien vivir de nuestros pueblos, la construcción de una ciudadanía plena, la emancipación social y la integración solidaria latinoamericana y caribeña".* No obstante, consideramos un agravio comparativo la creación de cualquier antinomia con el sector privado de la educación superior, como si fuera un agente regresivo del sistema. En particular si tenemos en cuenta que las universidades privadas han sido las mayores responsables de la inclusión de población universitaria en el crecimiento del último cuarto de siglo en ALyC.

Por supuesto, estamos de acuerdo con la afirmación de que 'la educación es un bien público y no una mercancía'. Sin embargo, esto no debe llevarnos a confundir la naturaleza del bien 'educación', que es indudablemente pública, con la naturaleza jurídica de las instituciones que la proveen. En este sentido, apelamos a que este debate se realice según lo señalado en la declaración de la CRES +5: "El avance del dogma es la muerte de la posibilidad de la deliberación; y sin deliberación, no existe democracia."

Analicemos tres dimensiones que cuestionan el improductivo debate y confrontación entre los actores públicos y privados:

1. Contexto socio-económico. Datos que deberían ocuparnos más a fondo.
2. Contexto legal. La naturaleza jurídica de las universidades y su rol en la educación como bien público.
3. Contexto de gestión. Gobernanza con sentido de empresa.

## 1. Contexto socio-económico.

### Datos que deberían ocuparnos más a fondo

Volvamos al documento de CRES + 5. En la declaración destacan importantes desafíos como acceso y equidad, calidad educativa, financiamiento, internacionalización, innovación y tecnología, pertinencia y empleabilidad. En este contexto, existe un acuerdo generalizado sobre que las universidades deben actuar como agentes de cambio y transformación social, contribuyendo a la solución de problemas de pertinencia educativa y de desarrollo sostenible de la sociedad. Sabemos que hay una correlación directa entre el nivel educativo de la población y su capacidad para contribuir al desarrollo sostenible de las sociedades. UNESCO enfatiza la necesidad de “no dejar a nadie atrás” en este esfuerzo, como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Para esto se requiere de actores públicos y privados, del esfuerzo legislador y organizador del Estado, y de la iniciativa emprendedora de los ciudadanos.

**Existe un acuerdo generalizado sobre que las universidades deben actuar como agentes de cambio y transformación social, contribuyendo a la solución de problemas de pertinencia educativa y de desarrollo sostenible de la sociedad.**

Veamos cuatro indicadores clave:

**1. Desigualdad en la Región.** América Latina y el Caribe (ALC) se caracteriza por sus profundas desigualdades sociales y económicas. (UNESCO GEM Report, 2022:6). Esta desigualdad subraya la necesidad de una mejora y transformación sistemática, que garantice la equidad en el acceso a una educación de calidad.

**2. Sostenibilidad del Financiamiento.** Según los últimos datos del Banco Mundial, la ratio de dependencia total en América Latina y el Caribe es aproximadamente del 54.3% en 2022. Esto significa que por cada 100 personas en edad

de trabajar (15-64 años), hay aproximadamente 54 personas dependientes (World Bank Open Data). Por otro lado, según el Panorama Social de América Latina y el Caribe 2022, la tasa de pobreza en América Latina y el Caribe es del 32.3% (CEPAL, 2022:7) y al menos en 5 países de la región, más de la mitad de la población se encuentra bajo la línea de la pobreza (CEPAL, 2022). Ello evidencia la falta de sostenibilidad en términos de desarrollo.

### 3. Capacidad real de cobertura de la educación superior en ALC.

La proporción de la Población Económicamente Activa (PEA) con estudios universitarios completos en nuestra región es inferior al promedio de los países de la OCDE (37%). En ALC “el 17% de la población joven y adulta (PEA) tiene estudios superiores finalizados. En lo relativo a las oportunidades de la población joven, se destaca la situación problemática del 16,4% de jóvenes de 15 a 24 años que no estudian ni trabajan.” (UNESCO GEM Report, 2022:12).

**4. Matrícula Universitaria.** La matrícula universitaria en América Latina y el Caribe aumentó significativamente, de 5.070.731 estudiantes en 1995 a 32.961.659 en 2020. La mayoría de estos estudiantes asisten a instituciones del sector privado, que representa el 55% del total, mostrando un cambio en la dinámica de la educación superior (Red INDICES, OEI, 2023) (Open Knowledge Repository) (UNESCO Documents). Asimismo, UNESCO resalta que “la mejora del acceso a partir del seguimiento del indicador ODS 4.3.2 referido a la tasa bruta de matrícula, que pasó del 49% al 54,1% entre 2015 y 2020. Esta mejora es parte de un ciclo más largo que logró en veinte años incorporar a cerca de 17 millones de estudiantes en la educación superior en la región (UNESCO GEM Report, 2022; 11). Sin embargo, ha aumentado la

Matrícula universitaria en América Latina y el Caribe

1995

**5.070.731**  
estudiantes

2020

**32.961.659**  
estudiantes

brecha de acceso en función del nivel socioeconómico al interior de cada país, manteniéndose expansiva en los sectores medios y altos, y urbanos de la sociedad. Asimismo, a pesar del aumento en la matrícula, persisten déficits significativos en cuanto a la permanencia y la graduación. Solo el 44% de los jóvenes y adultos logran completar la educación secundaria y el 17% finaliza estudios superiores, lo que indica la necesidad de estrategias más efectivas para asegurar no solo el acceso, sino también la continuidad y culminación exitosa de los estudios (UNESCO GEM Report, 2022:19). La medida de éxito de las instituciones superiores no debería ser el ingreso, sino el egreso y mejor aún, la integración de estos ciudadanos a una vida profesional productiva para él y para la sociedad.

**A pesar del aumento en la matrícula, persisten déficits significativos en cuanto a la permanencia y la graduación. Solo el 44% de los jóvenes y adultos logran completar la educación secundaria y el 17% finaliza estudios superiores.**

## **2. Contexto legal. La naturaleza jurídica de las universidades y su rol en la educación como bien público**

Es crucial discutir si la naturaleza jurídica de las instituciones universitarias determina su capacidad para tratar a la educación como un bien público. Tanto las universidades estatales como las privadas pueden contribuir en el acceso universal a la educación superior, un bien intangible y público. La participación del sector privado responde a varias razones:

- a. Incrementar la cobertura y diversificar la oferta, teniendo mucho para ofrecer en términos de innovación y adaptabilidad.
- b. Propiciar la conformación de sistemas duales (público/privados);
- c. Ocupar los espacios que el Estado no atiende por falta de capacidad o interés (González-Ledesma, 2021;86).

La naturaleza jurídica de las universidades puede ser estatal o

privada, y dentro de las privadas, puede ser sin fines de lucro o lucrativa. Las universidades estatales están sujetas a un régimen jurídico propio que les confiere un carácter público, lo cual implica financiamiento estatal, gobernanza basada en la normativa pública y contratación de personal a través de procedimientos oficiales. Por otro lado, las universidades privadas, sean lucrativas o no, suelen tener mayor flexibilidad en su gestión, capacidad de innovación y adaptación a las demandas del mercado, aunque también enfrentan retos en términos de sostenibilidad financiera y rendición de cuentas. De la naturaleza jurídica de una universidad dependerá, en líneas generales, la aplicación de un régimen jurídico específico que determinará su forma de creación, el sistema de gobernanza, los regímenes de contratación del personal docente y de apoyo a la docencia, los medios de financiación, entre otros aspectos.

Sin embargo, es esencial reconocer que, a pesar de las diferencias en sus naturalezas jurídicas, tanto las universidades estatales como las privadas comparten el compromiso de ofrecer educación superior de calidad. Este compromiso incluye contribuir al desarrollo científico y tecnológico, fomentar la investigación y proporcionar una educación que prepare a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo laboral y de la sociedad en general. El denominador común y excluyente es que todas las universidades, independientemente de su régimen jurídico, asumen la misma obligación de contribuir al bienestar de sus países y regiones.

En resumen, aunque la naturaleza jurídica de las universidades en América Latina y el Caribe varía, todas deben alinearse con el objetivo de tratar la educación como un bien público. Esto implica no solo asegurar el acceso y la equidad, sino también mantener

**Sin el aporte de la iniciativa privada sería imposible alcanzar el acceso universal a la educación superior y ofrecer una mayor diversidad de oferta.**

altos estándares de calidad educativa y promover el desarrollo sostenible. Sin el aporte de la iniciativa privada sería imposible alcanzar el acceso universal a la educación superior y ofrecer una mayor diversidad de oferta.

### **3. Contexto de gestión.**

#### **Gobernanza con sentido de empresa**

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.

Burton Clark, en sus estudios sobre universidades emprendedoras, destaca la importancia de una base diversificada de ingresos. Este enfoque no solo reduce la dependencia de subsidios fiscales, sino que también proporciona autonomía y recursos adicionales para financiar innovaciones y asumir riesgos (Clark, 1998). La visión de Clark sugiere que una gestión emprendedora en las universidades puede crear lazos con diversos stakeholders, generando un espacio propicio para el crecimiento y la mejora continua. En su obra "Creating Entrepreneurial Universities", Clark (1998) resalta cómo una base de ingresos diversificada no solo incrementa la autonomía institucional, sino que también favorece subsidios cruzados que estimulan áreas institucionales rezagadas. Este modelo es esencial para enfrentar los desafíos actuales de la educación superior, promoviendo una cultura emprendedora a lo largo de toda la gestión universitaria.

La auto-responsabilidad financiera de las instituciones de educación superior es otra variable a tener en cuenta en su imprescindible rol en el desarrollo regional. Como ejemplo, vale señalar la aplicación del Plan Bolonia en el Espacio Europeo de Educación Superior desde inicios de la década de 2000. La auto-responsabilidad financiera promovida desde Bolonia alentó a las universidades públicas a generar sus propios recursos y a ser proactivas en la búsqueda de fondos. Esta política ha fomentado la creación de spin-offs, startups y redes internacionales de investigación. Aunque las universidades en América Latina han comenzado a entender este desafío, aún están lejos de alcanzar el mismo nivel de creación de valor y exigencias hacia sus gestores y grupos de investigación (Brunner, 2011). Este contraste destaca la urgencia de que las universidades latinoamericanas adopten modelos de gobernanza más alineados con “las dinámicas del capitalismo académico, donde la gestión eficiente y la generación de recursos son fundamentales para su sostenibilidad y crecimiento”. (Brunner et al., 2021).

La visión de gobernanza de Brunner (2011) para América Latina sugiere que los gobiernos están comenzando a abandonar el esquema de financiación benevolente basado en aportes no condicionados al desempeño, y están adoptando mecanismos de tipo mercado para la asignación condicionada de recursos del tesoro público. Este cambio es esencial para fomentar una mayor auto-responsabilidad financiera y la creación de valor en las universidades de la región. El proceso de transición se ve reflejado en las reformas de los sistemas de educación superior, donde se prioriza la eficiencia y la competencia, siguiendo modelos que combinan elementos públicos con lógicas de mercado (Brunner et al., 2021, p. 7).

**Los gobiernos están comenzando a abandonar el esquema de financiación benevolente basado en aportes no condicionados al desempeño.**

La transición hacia modelos que combinan elementos públicos y lógicas de mercado también requiere estructuras organizativas innovadoras.

La idea de una “organización que aprende”, como proponen Nonaka y Takeuchi (1999), se basa en la combinación de una jerarquía burocrática con una fuerza estratégica o laboratorios (labs). Esta estructura dual permite a las universidades innovar continuamente y adaptarse a los cambios del entorno. La jerarquía gestiona las operaciones diarias, mientras que los labs, con equipos interdisciplinarios, se enfocan en desafíos específicos utilizando metodologías ágiles. Esta combinación de estabilidad y flexibilidad es esencial para enfrentar los desafíos actuales de la educación superior.

John P. Kotter (2014) también destaca la importancia de un sistema operativo dual en las organizaciones, combinando jerarquía con redes. Esta estructura permite una mayor convergencia de personas y áreas diversas, fomentando metas ambiciosas y acción desde la cabeza y el corazón. Para las universidades, este modelo es crucial para impulsar la innovación y enfrentar los desafíos de la modernización educativa.

## Conclusión

Lograr una gobernanza orientada a la relevancia y la excelencia representa un desafío inmenso para la colaboración público-privada. Las universidades en América Latina y el Caribe enfrentan grandes desafíos, como la expansión de la matrícula universitaria y la reducción de la brecha de habilidades entre la oferta educativa y las demandas del mercado laboral. La proliferación de nuevos

**Lograr una gobernanza orientada a la relevancia y la excelencia representa un desafío inmenso para la colaboración público-privada.**

proveedores de educación superior, los cambios impulsados por la cuarta revolución industrial y el impacto de la inteligencia artificial (IA) están disminuyendo el valor intrínseco de los títulos académicos, afectando tanto su prestigio como las oportunidades laborales de los graduados.

Además, en ciertos casos, la gobernanza colegiada y la politización de la vida universitaria han creado una inercia estructural que dificulta la innovación.

La falta de financiamiento público adecuado y continuo es otro obstáculo significativo, exacerbado por la inestabilidad política y las políticas adversas hacia la misión científica de las universidades. Esto se agrava con la escasa vinculación internacional, lo que limita la capacidad de competir globalmente y de atraer talentos extranjeros.

La sostenibilidad financiera de las universidades públicas es un desafío crítico. La dependencia de subsidios fiscales no es suficiente para cubrir las necesidades operativas y de desarrollo. La falta de recursos limita la capacidad para invertir en infraestructura, tecnología y programas académicos innovadores, necesarios para mantener la calidad educativa y la competitividad. Además, la capacidad real de cobertura de la educación superior en la región es baja en comparación con los países de la OCDE, lo que resalta la necesidad de modelos alternativos de financiamiento y gestión.

Asimismo, la transformación digital es una necesidad imperiosa en contextos cada vez más dinámicos, complejos, inestables y altamente demandantes. La velocidad con que evolucionan los avances tecnológicos requiere una adaptación rápida y eficiente por parte de las universidades. La implementación de

**La sostenibilidad financiera de las universidades públicas es un desafío crítico. La dependencia de subsidios fiscales no es suficiente para cubrir las necesidades operativas y de desarrollo.**

nuevas tecnologías, la digitalización de procesos académicos y administrativos, y la capacitación del personal docente en herramientas digitales son fundamentales para mantener la relevancia y competitividad en la educación superior.

Es necesario diseñar modelos alternativos que unifiquen competencias para la vida y la ciudadanía con la integración laboral exitosa. La adopción de estructuras duales, combinando jerarquía burocrática con laboratorios de innovación, podría ser una solución efectiva para enfrentar estos desafíos. Además, se debe promover una visión audaz de excelencia y fomentar una cultura de innovación que desafíe el statu quo y transforme las prácticas institucionales conservadoras.

La colaboración entre el sector público y privado es esencial para mejorar la calidad y pertinencia de la educación. Un enfoque emprendedor y diversificado en las fuentes de ingresos puede proporcionar la autonomía y los recursos adicionales necesarios para financiar innovaciones y asumir riesgos, contribuyendo a la sostenibilidad y crecimiento de las universidades en América Latina.

La naturaleza jurídica de las instituciones universitarias, definidas en los marcos regulatorios estatales, no es el factor determinante para tratar la educación como un bien público. En América Latina y el Caribe, las garantías constitucionales de enseñar y aprender aseguran el derecho a la educación, estableciendo un marco que protege y promueve la accesibilidad y calidad educativa para todos los ciudadanos. Estas garantías refuerzan la idea de que la educación es un bien intangible que requiere pluralidad y compromiso.

**El debate debe centrarse en la calidad, la pertinencia de la educación y su rendición de cuentas ante la sociedad, independientemente de la naturaleza jurídica.**

Tanto las universidades públicas como privadas tienen roles cruciales que desempeñar en la mejora de la educación superior. El sector privado, en particular, puede ofrecer innovación y adaptabilidad, elementos esenciales para enfrentar los desafíos actuales. Es fundamental que el debate se centre en la calidad, la pertinencia de la educación y su rendición de cuentas ante la sociedad, independientemente de la naturaleza jurídica de las instituciones que la proporcionan. La colaboración entre los sectores público y privado será clave para lograr una educación superior inclusiva y de calidad en América Latina y el Caribe.

## Referencias

- Brunner, J. J., Labraña, J. C., Miranda, D., González, J., & Villalobos, C.** (2021). *Capitalismo académico en América Latina: Reformas y desafíos en la educación superior*. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Brunner, J. J.** (2011). Gobernanza y gestión universitaria en América Latina: perspectivas, diagnósticos y propuestas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 2(5), 49-73.
- Clark, B. R.** (1998). *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. IAU Press – Pergamon. Oxford.
- Clark, B. R.** (2004). *Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts*. The Open University Press-McGraw-Hill. Maidenhead, Berkshire, UK.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).** (2022). *Panorama Social de América Latina y el Caribe 2022: la transformación de la educación como base para el desarrollo sostenible*. Naciones Unidas. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48518>

**González-Ledesma, F.** (2021). Expediente Barcelona. La Factoría de Ideas.

**IESALC.** (2024). Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES + 5). UNESCO-IESALC. Disponible en <https://cres2018mas5.org/2024/03/15/declaracion-cres5-15-de-marzo/>

**Kotter, J. P.** (2014). Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Harvard Business Review Press.

**Nonaka, I., & Takeuchi, H.** (1999). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

**OCDE,** Education at a Glance 2021: OECD Indicators.  
<http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>)

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

**UNESCO.** (2022). Más allá de los límites. Nuevas formas de reinventar la educación superior. Documento de trabajo para la Conferencia Mundial de Educación Superior. 18-20 de mayo de 2022. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380519>

**UNESCO** Global Education Monitoring Report 2022.  
<https://www.unesco.org/gem-report/en/2022-gender-report>)

**UNESCO** Global Education Monitoring Report 2020.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374790>)

**UNESCO** GEM Report: Global Education Monitoring Report, América Latina y el Caribe. [Enlace](<https://gem-report-2019.unesco.org/>)

**World Bank,** Higher Education in Latin America and the Caribbean.  
<https://www.bancomundial.org/es/region/lac>)

02

**Calidad inclusiva y  
pertinencia dinámica  
en las universidades  
privadas de  
Latinoamérica y  
el Caribe**

**La propuesta recurre a cuatro temas que diseñan el guión del encuentro en un escenario de fuerzas que fijan límites y oportunidades. Su tratamiento se realiza con un doble abordaje: la entrada desde macro coordenadas con paneles y conferencias y el recorrido por dimensiones y prácticas en sesiones simultáneas.**

### **EJE 1: ¿Quiénes somos?**

La propuesta es consolidar un marco de referencia estratégico de nuestras IES privadas/particulares. Para ello se enfatizará en el éxito de la cobertura y lo que nos hace más significativos hacia la sociedad. Pero también se sugiere asumir errores y problematizar sobre los mitos que nos rodean como instituciones.

### **EJE 2 ¿Dónde nos ubicamos?**

En nuestro viaje hacia la excelencia, se propone un mapa para acelerar la innovación y la eficiencia de las IES privadas/particulares. Como ya venimos haciendo con el **Programa +DES**, nos vemos como emprendedores creando valor en la sociedad del conocimiento. Esto nos lleva a fortalecer las sinergias con las iniciativas edtech para impulsar la cultura startup al interior de nuestras organizaciones.

### **EJE 3 ¿Cómo nos evaluamos?**

Analizaremos la eficiencia, pertinencia y poder de transformación de los sistemas de aseguramiento de la calidad, tanto dentro de las IES como en las agencias externas. A su vez, habrá una reflexión sobre los retos regulatorios y la interacción con el estado y la legislación.

### **EJE 4 ¿Cómo nos proyectamos?**

La propuesta es repensar, innovar y flexibilizar los planes de estudio y la formación a lo largo de la vida, teniendo en cuenta la obsolescencia acelerada de dichos programas. A su vez, se trata de trabajar sobre la articulación entre educación formal y no formal, así como las competencias del graduado y las demandas del sector productivo.

## Programa 1 de octubre

HORA	TEMA	INTERVIENE	LUGAR
07:45	Traslado de Hotel a Universidad Anáhuac	Staff REALCUP	Lobby hotel
08:00	Acreditación/Registro	Staff REALCUP	Auditorio E4
09:00	Acto de apertura	Autoridades Nacionales. <b>Rodolfo De Vincenzi</b> (REALCUP / Rector Universidad Abierta Interamericana), <b>Juan Pablo Murra Lascurain</b> (FIMPES / Rector Tecnológico de Monterrey), <b>José Mata Temoltzin</b> (FIMPES / Rector Universidad Anáhuac Puebla)	Auditorio E4

**EJE 1: ¿Quiénes somos?** La propuesta es consolidar un marco de referencia estratégico de nuestras IES privadas/particulares. Para ello se enfatizará en el éxito de la cobertura y lo que nos hace más significativos hacia la sociedad. Pero también se sugiere asumir errores y problematizar sobre los mitos que nos rodean como instituciones.

09:30	<b>Sesión Plenaria 1:</b> CONFERENCIA INAUGURAL: "Past, present, and future of higher education"	<b>Paul LeBlanc</b> , Ex-Presidente de Southern New Hampshire University (SNHU). Entrevista: <b>Arturo Cherbowski</b> (Director Ejecutivo de Santander Universidades y Director General Universia México)	Auditorio E4
10:45	Receso		Explanada Auditorio
11:15	Conferencia. Exposición de los ejes: <b>¿Quiénes somos?</b> <b>¿Donde nos ubicamos?</b> <b>¿Cómo nos evaluamos?</b> <b>¿Cómo nos proyectamos?</b>	<b>Rodolfo De Vincenzi</b> (REALCUP)	Auditorio E4
12:15	Receso		Explanada Auditorio

## Programa 1 de octubre

HORA	TEMA	INTERVIENE	LUGAR
12:45	<b>Sesión Plenaria 2:</b> CONFERENCIA: "Las universidades privadas en América Latina: la visión de IESALC - UNESCO"	Por: <b>Francesc Pedró</b> (Director de ISEALC – UNESCO)	Auditorio E4
13:15	<b>Sesión Plenaria 3: PANEL</b> "Mitos y riesgos sobre la mercantilización de la ES"	Panelistas: <b>Rodolfo De Vincenzi, José Mata Temoltzin, Francesc Pedró</b> . Modera: <b>Jamil Salmi</b>	Auditorio E4
14:45	Comida		Univ. Anáhuac
<b>Sesiones Simultáneas A, B, C. EJE 1</b>			
16:00 a 17:15	<b>Sesión Simultánea A:</b> Crecimiento de la cobertura de ES privada en Latinoamérica y el Caribe	<b>Héctor Sepúlveda</b> (FIMPES / Rector Universidad Metropolitana de Monterrey), <b>Rodrigo Capelato</b> (SEMESP). Modera: <b>Nadia Czeraniuk</b> (APUP / Rectora de la Universidad Autónoma de Encarnación)	Aula Magna A, E4
	<b>Sesión Simultánea B:</b> Internacionalización e integración global	<b>Fernando León García</b> (IAUP / Rector CETYS Universidad), <b>Gustavo Mizraim González</b> (AUPPA / Rector ISAE Universidad), <b>Roberto Lafontaine</b> (CUP / Director de Proyectos Internacionales Universidad Santo Tomás). Modera: <b>Joaquín Hernández Alvarado</b> (AIPE / Rector Universidad Tecnológica ECOTEC)	Aula Magna B, E4
	<b>Sesión Simultánea C:</b> Autonomía Académica y regulación del Estado	<b>Marcelo Jáuregui</b> (CRUP), <b>Luis Lescano</b> (FIPES / Presidente del Consejo Nacional de Educación de Perú). Modera: <b>Enrique Montaña</b> (ANUP / Rector Universidad de los Andes)	Aula Palafox, E2
17:15	<b>Dueto 1</b>	<b>Juan Pablo Murra Lascurain</b> (FIMPES) y <b>Rodolfo De Vincenzi</b> (REALCUP)	Plató audiovisual
19:00	Brindis de Bienvenida	Staff Anáhuac	Univ. Anáhuac
21:00	Traslado a Hoteles Sede	Staff Anáhuac	Hoteles

## Programa 2 de octubre

HORA	TEMA	INTERVIENE	LUGAR
07:45	Desayuno en Hotel		Hotel
08:45	Traslado de hotel a Univ. Anáhuac	Staff Anáhuac	Lobby hotel

**EJE 2 ¿Dónde nos ubicamos?** En nuestro viaje hacia la excelencia, se propone un mapa para acelerar la innovación y la eficiencia de las IES privadas/particulares. Como ya venimos haciendo con el Programa +DES, nos vemos como emprendedores creando valor en la sociedad del conocimiento. Esto nos lleva a fortalecer las sinergias con las iniciativas edtech para impulsar la cultura startup al interior de nuestras organizaciones.

9:15	<b>Sesión Plenaria 4:</b> PANEL "Alianzas para la apropiación tecnológica más allá de las modas"	Panelistas: <b>Fernando Valenzuela</b> (Edlatam Alliance), <b>Fernando Sepúlveda</b> (UCLX) y <b>Guido Grinbaum</b> (POK). Modera: <b>Hugo Pardo Kuklinski</b> (Outliers School)	Auditorio E4
10:45	Foto oficial	Staff Anáhuac	Jardín central
	<b>Sesiones Simultáneas D, E, F. EJE 2</b>		
	<b>Sesión Simultánea D:</b> Experiencias y desafíos de la Innovación	<b>Luis Portales</b> (IFE, Tec de Monterrey), <b>Claudio Ruff</b> (CUP / Rector Universidad Bernardo O'Higgins). Modera: <b>Elizabeth Rodríguez</b> (Global Edu / ASUCREI)	Aula Magna A, E4
11:15 a 12:30	<b>Sesión Simultánea E:</b> Capacitación de profesores para la innovación en el diseño de las experiencias de aprendizaje	<b>Ricaurte Martínez</b> (AUPPA / Rector Universidad del Arte Ganexa), <b>Ana Valeria Sampaio de Almeida Reis</b> (STHEM Brasil). Modera: <b>Mauricio Bernal</b> (AUPRIDES / Rector Universidad Politécnica de El Salvador)	Aula Magna B, E4
	<b>Sesión Simultánea F:</b> Experiencias de universidades híbridas expandidas	<b>Ricardo Phillips</b> (FIMPES / Rector Universidad Insurgentes), <b>Fernando Barrios</b> (FIPES / Rector Universidad Continental), <b>Héctor Escobar</b> (Plataforma A+). Modera: <b>José Marín</b> (APUP / Rector Universidad La Paz)	Aula Palafox, E2
11:15	<b>Dueto 2</b>	<b>Lúcia Teixeira</b> (SEMESP) y <b>Rodolfo De Vincenzi</b> (REALCUP)	Plató audiovisual
12:30	Receso		Explanada Auditorio

## Programa 2 de octubre

HORA	TEMA	INTERVIENE	LUGAR
<p><b>EJE 3 ¿Cómo nos evaluamos?</b> Analizaremos la eficiencia, pertinencia y poder de transformación de los sistemas de aseguramiento de la calidad, tanto dentro de las IES como en las agencias externas. A su vez, habrá una reflexión sobre los retos regulatorios y la interacción con el estado y la legislación.</p>			
13:00	<p><b>Sesión Plenaria 5:</b> CONFERENCIA: “Eficiencia, relevancia y poder transformador de la educación superior a través de diversos métodos de medición: las tendencias internacionales”</p>	<p><b>Susanna Karakhanyan</b> (INQAAHE / Directora de Licencias y Regulación de la Educación Superior en el Departamento de Educación y Conocimiento de Abu Dhabi en los Emiratos Árabes Unidos)</p>	Auditorio E4
14:15	Comida		Univ. Anáhuac
15:30	<p><b>Sesión Plenaria 6:</b> PANEL “El aseguramiento de la calidad y la pertinencia”</p>	<p><b>María Eugenia Bolaños</b> (FIMPES), <b>Susanna Karakhanyan</b> (INQAAHE), <b>Juan Pablo Mena</b> (Uplanner). Modera: <b>Ariana De Vincenzi</b> (INQAAHE / Vicerrectora Universidad Abierta Interamericana)</p>	Auditorio E4
17:00	Receso		Explanada Auditorio

## Programa 2 de octubre

HORA	TEMA	INTERVIENE	LUGAR
17:30 a 18:45	<b>Sesiones Simultáneas G, H, I EJE 3</b>		
	<b>Sesión Simultánea G:</b> Experiencias nacionales de aseguramiento de la calidad	<b>Olga Hernández</b> (RIACES), <b>Mario Rivera Orams</b> , (FIPES / Vicepresidente de Asuntos Institucionales y Corporativos, Universidad de Ingeniería y Tecnología). Modera: <b>Juan Carlos Mena</b> (CRUP / Rector Universidad FASTA)	Aula Magna A, E4
	<b>Sesión Simultánea H:</b> Retos regulatorios del aseguramiento de la calidad	<b>Manning Maxie Suárez</b> (AUPPA), <b>Cristian Nazer</b> (CUP / Rector Universidad Finis Terrae). Modera: <b>Rene Polo Salinas</b> (ANUP / Rector Universidad UCATEC)	Aula Magna B, E4
	<b>Sesión Simultánea I:</b> Sentidos y criterios de calidad	<b>Paulo Nogas</b> (SEMESP / Director de Regulación y Evaluación, Pontificia Universidade Católica do Paraná), <b>Lorenzo Portocarrero</b> (ACIET / Rector Tecnológico de Antioquia). Modera: <b>Pedro Arieta</b> (AUPRIDES / Rector Universidad de Oriente)	Aula Palafox, E2
17:30	<b>Dueto 3</b>	<b>Santiago González Larrain</b> (CUP) y <b>José Mata Temoltzin</b> (FIMPES)	Plató audiovisual
19:00	Traslado al Museo del Barroco	Staff Anáhuac	
20:00	Cena/ Entrega de reconocimientos		Museo Barroco
22:00	Traslado a hoteles sede	Staff Anáhuac	Hoteles

## Programa 3 de octubre

HORA	TEMA	INTERVIENE	LUGAR
07:45	Desayuno en Hotel		Hotel
08:45	Traslado de Hotel a Univ. Anáhuac	Staff REALCUP	Lobby hotel

**EJE 4 ¿Cómo nos proyectamos?** La propuesta es repensar, innovar y flexibilizar los planes de estudio y la formación a lo largo de la vida, teniendo en cuenta la obsolescencia acelerada de dichos programas. A su vez, se trata de trabajar sobre la articulación entre educación formal y no formal, así como las competencias del graduado y las demandas del sector productivo.

9:15	<b>Sesión Plenaria 7:</b> CONFERENCIA: “La obsolescencia acelerada de los planes de estudio y credenciales alternativas para la educación a lo largo de la vida”	<b>Jamil Salmi</b> (Experto global en educación y consultor)	Auditorio E4
10:30	<b>Sesión Plenaria 8:</b> PANEL: “Desafíos de la ES y la formación continua”	<b>Lúcia Teixeira</b> (SEMESP / Rectora Universidade Santa Cecília), <b>Esther Lence Tallón</b> (OEI). Modera: <b>Santiago González Larrain</b> (CUP / Rector Universidad Central de Chile)	Auditorio E4
11:45	Receso		

## Programa 3 de octubre

HORA	TEMA	INTERVIENE	LUGAR
	<b>Sesiones Simultáneas J, K, L. EJE 4</b>		
12:15 a 13:30	<b>Sesión Simultánea J:</b> Planes de estudio y oferta académica	<b>Claudia Peirano Rodríguez</b> (CUP / Universidad Santo Tomás), <b>Rocio Valverde</b> (ASUCREI / Rectora Universidad Santa Paula). Modera: <b>Jorge Enrique Calderon Salazar</b> (AIEPE / Rector Tecnológico Universitario Argos)	Aula Magna A, E4
	<b>Sesión Simultánea K:</b> Credenciales alternativas y su articulación entre educación formal y no formal	<b>Jorge Tort</b> (IFE), <b>Márcio Sanchez</b> (SEMESP / DIRECTOR DE LA UNIVERSIDADE CORPORATIVA SEMESP). Modera: <b>José Ramón Holguín Brito</b> (AUPRI / Rector Instituto Técnico Superior Comunitario)	Aula Magna B, E4
	<b>Sesión Simultánea L:</b> La formación orientada a los resultados de aprendizaje	<b>Julio Rivas</b> (AUPRIDES / Secretario General Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer), Luis Moran (IFE , Tec de Monterrey). Modera: <b>Sandra Patricia Valencia</b> (ACIET / Rectora Fundación Academia de Dibujo Profesional)	Aula Palafox, E2
12:15	<b>Dueto 4</b>	<b>León García</b> (IAUP) y <b>José Mata Temoltzin</b> (FIMPES)	Plató audiovisual

## Programa 3 de octubre

HORA	TEMA	INTERVIENE	LUGAR
13:30	Receso		Explanada Auditorio
14:00	Acto de Clausura	Autoridades Nacionales, <b>Juan Pablo Murra Lascurain</b> (FIMPES), <b>Rodolfo De Vincenzi</b> (REALCUP)	Auditorio E4
15:00	Brindis / Lunch		Univ. Anáhuac
16:00	Traslado a hoteles sede	Staff Anáhuac	
16:30	Tiempo libre		
19:30	Traslado de Hoteles Sede a Centro Histórico o Cholula	Staff Anáhuac	Hoteles
20:00	Cena de camaradería	Staff	Por definir
22:00	Traslado a hoteles sede	Staff Anáhuac	Hoteles

Version 2.0 / 3 de septiembre 2024. Esta programación está sujeta a cambios.  
 Producción y diseño de este Programa: Magali Catino + **Outliers School**

03

# Sesiones plenarias





**Paul  
LeBlanc**



**Arturo  
Cherbowski**

El Doctor LeBlanc es autor de **Broken: How Our Social Systems Are Failing Us and How We Can Fix Them** (2022) y **Students First: Equity, Access, and Opportunity in Higher Education** (2021).

## Sesión Plenaria 1: CONFERENCIA INAUGURAL

### “Past, present, and future of higher education”

Destacamos cuatro fragmentos de la entrevista que Nacho Meneses le hizo para **El País** de España en octubre de 2022:

Es importante conseguir elevar las aspiraciones de los estudiantes, ayudar a los alumnos a soñar un futuro mejor para ellos mismos. Para eso tengo que ser capaz de darle a alguien esa visión sobre qué y quiénes son, y eso es algo que no sucederá a través de la tecnología, ni de un buen currículo, una lección magistral o un libro de texto. Ocurre cuando hablamos el uno con el otro y yo, como estudiante, siento no solo que mi profesor me conoce, sino que yo también le conozco a él (o a ella). Es la disponibilidad emocional de esa persona que conecta contigo, celebra tus éxitos y te apoya cuando te cuesta avanzar. Y eso mismo sucede en el cuidado de la salud: la investigación demuestra que los pacientes obtienen mejores resultados cuando sienten que los médicos los conocen de verdad.

(...) la gente mezcla estar en un mismo espacio con desarrollar una relación interpersonal. No es lo mismo: yo tengo una relación muy estrecha con mi hija y ella vive en la costa Oeste de EE UU. Para nosotros, con 180.000 estudiantes, la clave ha sido el trabajo

de los consejeros académicos, que en verdad son más como instructores de vida. Son personas que permanecen contigo a lo largo de toda tu vida académica, que llegan a conocerte y que averiguan cuándo te está costando avanzar. Nosotros usamos inteligencia artificial para monitorizar el progreso del alumno, cómo les va en sus clases y exámenes, con qué frecuencia se conectan... Todos esos datos se incorporan al sistema para que, cuando un consejero se pone al teléfono contigo, sepan más de lo que sabrían de otra manera y puedan ser más eficientes, centrándose en las cosas que de verdad importan.

(...) Una educación basada en competencias no tiene por qué implicar que cambies tu pedagogía, ni que debas dejar de impartir clases magistrales o cambiar los objetivos de tu programa. Aquello que tú, como docente, consideras realmente importante puede seguir ahí. Pero hay que hacerse dos preguntas, y ningún profesor debería jamás tenerlas miedo: ¿qué sostienes que tus estudiantes serán capaces de hacer con lo que aprendan? Y lo segundo sería, ¿cómo sabes que podrán hacerlo?

(...) Cuando hablamos de desarrollar competencias, la evaluación tiene que estar centrada en el desempeño. Lo vemos claramente allí donde la vida cobra más importancia, como por ejemplo en el caso de las enfermeras. No las decimos: "Qué bueno que sacaste todo matrículas, ahora ve y se una enfermera". No. Van a tener que hacer muchas horas de prácticas y demostrar lo que saben hacer, bajo la supervisión de una enfermera experimentada. Es decir, que está claro que sabemos cómo evaluar cuando realmente nos importa. Y nos debería importar todo el tiempo, si de verdad nos preocupa la integridad.

**Bajo el mandato de LeBlanc hasta 2023, la Southern New Hampshire University (SNHU) ha crecido en 20 años desde 3000 a 200.000 estudiantes y fue un promotor del aprendizaje basado en competencias y otras innovaciones.**



**Arturo Cherbowski es politólogo y Director Ejecutivo de Santander Universidades y Director General de Universia México.**



**Francesc  
Pedró**

## Sesión Plenaria 2: CONFERENCIA

### “Las universidades privadas en América Latina: la visión de IESALC - UNESCO”

El Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) es un organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas dedicado a mejorar la educación superior. En uno de sus últimos trabajos se destaca que la mercantilización de la educación superior, particularmente en las universidades privadas, conlleva varios riesgos, entre ellos la creciente desigualdad en el acceso a una educación de calidad. Sin embargo, también reconoce que estas instituciones juegan un papel crucial en la expansión del acceso a la educación superior en la región. La visión del IESALC promueve un equilibrio entre la accesibilidad y la calidad, enfatizando la necesidad de políticas que garanticen que las universidades privadas no solo busquen beneficios económicos, sino que también se comprometan con la calidad educativa y la equidad. Esta argumentación es retomada por Rodolfo De Vicenzi en el texto profundo que abre este Programa Puebla REALCUP 2024.

Compartimos el Informe Anual 2023 de IESALC [aquí](#).

¿Hacia dónde camina la organización de la universidad? Los cambios en la educación superior son más evidentes del lado de la oferta donde se hacen inversiones muy rutilantes en materia de utilización de plataformas o nuevos paradigmas. El secreto está en encontrar fórmulas que permitan una mayor flexibilidad. (...) el entorno social es el que determina que los estudiantes de 18 a 24 años busquen ofertas formativas que les garanticen la entrada en el mercado laboral con el mínimo esfuerzo, en términos de la duración de la formación. (...) Poner el énfasis en la empleabilidad a corto plazo, en el fondo, es reducir el papel de la educación superior a proveedor de capacidades que tienen valor laboral actualmente pero que tal vez no lo tengan mañana.

**Francesc Pedró**

Fuente: **Cuadernos de Pedagogía**, Julio 2024.

**Francesc Pedró**  
es desde 2019  
**Director del Instituto**  
**Internacional de**  
**la UNESCO para la**  
**Educación Superior**  
**en América Latina y**  
**el Caribe (IESALC).**  
**Es catedrático**  
**de políticas**  
**comparadas de**  
**educación de**  
**la Universitat**  
**Pompeu Fabra.**

## Declaración de la CRES+5

Este **documento** de marzo de 2024 de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe refrenda que la educación superior es un derecho humano universal y un bien público social que debe ser garantizado plenamente por los Estados. También nos interpela sobre el rol de las instituciones privadas en el futuro de la educación superior.



**Rodolfo  
De Vincenzi**



**José Mata  
Temoltzin**



**Francesc  
Pedró**



**Jamil  
Salmi**

## Sesión Plenaria 3: PANEL

# “Los mitos y riesgos alrededor de la mercantilización de la ES”

El texto que inicia este documento “La falsa antinomia público-privado en la educación superior. El imprescindible rol de la iniciativa privada en el desarrollo regional.” será el eje del debate en este panel. En ese texto, el Presidente de REALCUP Rodolfo De Vincenzi señala:

Como idea superadora, consideramos que debe fomentarse la iniciativa privada para promover una mayor diversificación de la oferta educativa, reconociendo la participación de empresas privadas en la financiación de la educación superior. Esto significa que organismos multilaterales como el citado y otros actores públicos deberían jerarquizar e impulsar la participación de la iniciativa privada en la educación superior. Las universidades privadas en Latinoamérica son gestionadas por emprendedores, creando valor en la sociedad del conocimiento.”

**Rodolfo de Vincenzi**

La UNESCO reconoce la importancia creciente de los proveedores privados en el ámbito de la educación superior, particularmente en un contexto donde la demanda supera las capacidades de las instituciones públicas. Sin embargo, es fundamental subrayar que la educación superior debe ser vista como un bien público y social, y por ende, un derecho universal. Para alcanzar este objetivo, es esencial que exista una cooperación más estrecha entre los proveedores públicos y privados.

La contribución de los proveedores privados puede ser valiosa en términos de innovación, flexibilidad y expansión del acceso a la educación superior. No obstante, esta participación debe alinearse con el principio de que la educación superior no es una mercancía, sino un derecho humano fundamental. La mercantilización de la educación, que trata el conocimiento y la enseñanza como bienes transables en el mercado, contraviene este espíritu y pone en riesgo la equidad y la calidad educativa. En este sentido, la UNESCO aboga por una mayor colaboración entre los sectores público y privado, con el fin de garantizar que todos los actores se comprometan con la visión de la educación superior como un bien común. Esta cooperación debe estar orientada a mejorar la calidad y la equidad en la educación, asegurando que todas las personas, independientemente de su origen socioeconómico, tengan acceso a una educación superior de calidad.

Es crucial que el Estado mantenga un rol central en la regulación y supervisión de la educación superior, estableciendo estándares claros que deben ser cumplidos por todas las instituciones, sean estas públicas o privadas. Sólo así se puede garantizar que la educación superior contribuya de manera efectiva al desarrollo social y económico, promoviendo la justicia social y la cohesión.

**IESALC - UNESCO**



Guido con Rodolfo De Vincenzi en los podcasts +DESayunos Edtech, 2024.





**Fernando  
Valenzuela**



**Fernando  
Sepúlveda**



**Guido  
Grinbaum**



**Hugo Pardo  
Kuklinski**

## Sesión Plenaria 4: PANEL

# “Alianzas para la apropiación tecnológica más allá de las modas”

Las universidades iberoamericanas deberían acercarse a las startups de soluciones para la educación formal para ofrecerles un modelo de sociedad ganar-ganar que le permita cubrir sus deficiencias en términos de plataformas digitales de aprendizaje. Estas alianzas pueden tratarse de integración de capital societario a los emprendimientos o simplemente de alianzas personalizadas de uso y/o suscripción. Pocas veces los equipos de desarrollo interno de las universidades están preparados para poder ofrecer una experiencia de usuario tan valiosa como lo hacen los proyectos privados basados en estrategias de escalabilidad globales y con capital de inversión suficiente y recursos humanos suficientes para mejoras constantes de desarrollo.”

**Hugo Pardo Kuklinski**



Hugo con Rodolfo De Vincenzi en los podcasts +DESayunos Edtech, 2024

Las colaboraciones con empresas tecnológicas permiten a las universidades acceder a recursos y conocimientos que, de otro modo, podrían estar fuera de su alcance. Es fundamental que estas alianzas vayan más allá de la simple adopción de herramientas tecnológicas. Deben enfocarse en la capacitación y el desarrollo profesional de los docentes y el personal administrativo. La tecnología solo puede potenciar la educación si quienes la utilizan están bien preparados para integrarla efectivamente en sus prácticas diarias.

Otro aspecto vital de las alianzas para la apropiación tecnológica es la personalización de las soluciones. Las alianzas deben centrarse en desarrollar y adaptar tecnologías que se alineen con la identidad y los objetivos específicos de cada universidad. Esto refuerza la identidad única de la universidad, diferenciándola en un panorama educativo cada vez más competitivo.

La sostenibilidad a largo plazo es otro factor crítico. Las alianzas estratégicas pueden ayudar a las universidades a desarrollar infraestructuras tecnológicas eficientes y sostenibles desde el punto de vista económico y ambiental.

En conclusión, las alianzas para la apropiación tecnológica deben ser estratégicas, sostenibles y centradas en las personas. Al trabajar conjuntamente con socios tecnológicos, instituciones educativas y organismos de investigación, las universidades pueden asegurarse de que están adoptando tecnologías que no solo mejoran la eficiencia y la agilidad institucional, sino que también potencian su identidad única y promueven una transformación educativa duradera y significativa. Esto nos permite ubicarnos en una posición de liderazgo, preparados para enfrentar los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades que la digitalización y la hibridez ofrecen.”

**Guido Grinbaum**



Guido con Rodolfo De Vincenzi en los podcasts +DESayunos Edtech, 2024.



**Susanna  
Karakhanyan**

## **Sesión Plenaria 5: CONFERENCIA**

**“Eficiencia, relevancia  
y poder transformador  
de la educación  
superior a través de  
diversos métodos de  
medición: las tendencias  
internacionales.”**

La tercera revolución tecnológica en la educación ha puesto en tela de juicio la esencia de la prestación de servicios educativos, sus metodologías, valores fundamentales y objetivos, cuestionando así la eficiencia y la pertinencia de las pedagogías actuales en general y su garantía de calidad en particular. Asimismo, el cuestionamiento de las potencialidades de la educación superior y su capacidad transformadora está aumentando rápidamente dado el constante cambio en el entorno, por lo que se está volviendo más amplio y más profundo.

En este contexto, se ha vuelto primordial la revisión de los enfoques actuales para definir y medir la calidad. En la ponencia de Puebla, se profundizará en el proyecto insignia de INQAAHE sobre tendencias globales en la garantía de calidad de la educación superior. Se trata de las tendencias, metodologías, desafíos y oportunidades más recientes para la educación superior en general y la garantía de calidad en particular. Esta contribución discutirá posibles soluciones para mantener la alineación con el desarrollo tecnológico, asegurando así la eficiencia, la relevancia y el poder transformador de la educación superior.

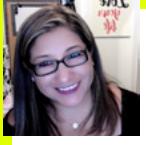
---

The International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAEE) es una asociación mundial de aseguramiento de la calidad en la educación superior. La gran mayoría de los miembros de INQAEE son proveedores de control de calidad. La Dra Susanna Karakhanyan ha sido Presidente de INQAEE de 2016 a 2024.

INQAAHE se estableció en 1991. Hoy la membresía total supera los 300 miembros. Se trata de una comunidad de control de calidad, con intereses compartidos, un lenguaje común y una comprensión de cómo se hacen las cosas con respecto a un campo de trabajo muy específico. Descarga su reporte anual 2023 [aquí](#).

**La Dra. Karakhanyan trabaja para el Gobierno de Abu Dhabi como Directora de Regulación y Licencias de Educación Superior. Ha sido Presidente de la Red Internacional de Agencias de Garantía de Calidad en Educación Superior (INQAAHE).**





**María Eugenia  
Bolaños**



**Susanna  
Karakhanyan**



**Juan Pablo  
Mena**



**Ariana  
De Vincenzi**

## Sesión Plenaria 6: PANEL

### “El aseguramiento de la calidad y la pertinencia”

El avance progresivo de los sistemas externos de aseguramiento de la calidad en la educación superior a lo largo de todo el mundo, ha evidenciado una prevalente tendencia institucional a abordar el tema como una respuesta reactiva a marcos de evaluación externa, en detrimento de una respuesta proactiva alineada al cumplimiento de la misión y propósitos institucionales.

En este panel se debatirá en torno a las tensiones que se producen entre diferentes grupos de interés social- gobiernos, corporaciones profesionales, empleadores y universidades- en un campo de fuerzas que fija límites y oportunidades en torno al aseguramiento de la calidad. El foco está centrado en el desarrollo de un proceso de autorregulación de la calidad institucional que propicie el logro de los fines y propósitos institucionales, sin desatender a las demandas sociales asociadas a la garantía pública de la calidad de la ES.

**Ariana De Vincenzi**

El reto es desarrollar un ecosistema que facilite, incentive y reconozca el valor de los procesos de aseguramiento de la calidad, respetando las diferencias entre las misiones y modelos educativos.

**María Eugenia Bolaños**

Las agencias de acreditación y rankings se han convertido rápidamente en uno de los objetivos clave para las universidades en el mundo. Aunque existen muchos puntos de mejora, debemos admitir que han hecho un trabajo bastante serio en establecer estándares para medir la calidad de la educación superior y empujan constantemente a las instituciones a mejorar y mostrar resultados. ¿Pero cómo pueden las universidades mantenerse al día con todas las distintas variables e incertidumbres sobre lo que se espera de ellas?

La tecnología parece ser la respuesta correcta, y la disrupción de la IA es sin duda un factor clave en la forma de operar todos estos desafíos. El problema es que, si bien en países desarrollados ya más del 80% de las instituciones de educación superior han adoptado un proveedor de ERP/SIS/LMS comercial para gestionar eficientemente sus datos, en países emergentes como los nuestros este número no supera el 20%, donde la mayoría usa soluciones de desarrollo interno, altamente ineficientes. Y estos sistemas son solo la base de lo que hoy nos permite la tecnología. Hoy, usando los datos de estos sistemas base, podemos optimizar las operaciones apoyándonos en la IA, siendo capaces de entender no solo las demandas de los marcos regulatorios, sino también de comprender la realidad interna y diseñar soluciones específicas para operar de manera eficiente en cada contexto.

Al final, lo que definirá a una universidad de alto rendimiento en los próximos años es la eficiencia, en términos de mejora continua y en la forma en que son capaces de autoevaluarse. La única incógnita es cuánto tiempo tomarán para darse cuenta de esto.”

**Juan Pablo Mena**



Juan Pablo Mena es el CEO de uPlanner, una de las startups edtech con las que REALCUP ha hecho alianza estratégica dentro de su Programa +DES. Los invitamos a escuchar la entrevista que Rodolfo De Vincenzi le ha hecho a Juan Pablo.

**Jamil Salmi**

## Sesión Plenaria 7: CONFERENCIA

# “La obsolescencia acelerada de los planes de estudio y credenciales alternativas para la educación a lo largo de la vida”

El encuentro anual de Davos de 2016, organizado por el Foro Económico Mundial, fue un punto de inflexión al sacar a relucir la importancia y el impacto potencial de la Cuarta Revolución Industrial. Los participantes expusieron avances innovadores en campos tecnológicos que antes estaban separados pero que ahora están cada vez más entrelazados, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático o la biotecnología y la genética. Esta rápida evolución en las esferas empresarial y productiva ha causado grandes disrupciones en los mercados laborales, y esto de tres maneras relacionadas: mediante la eliminación de muchos puestos de trabajo tradicionales, la aparición de nuevos puestos, y la necesidad de transformación y adaptación del contenido de decenas de puestos de trabajo existentes.

Estos enormes cambios en el mercado laboral representan un desafío sin precedente para las universidades: ¿cómo diseñar, adaptar, e implementar los programas para evitar la obsolescencia acelerada de los planes de estudio? ¿cómo ofrecer una formación pertinente a los jóvenes para empleos que no existen todavía? ¿cómo preparar a estos jóvenes para una educación a lo largo de la vida? ¿qué tipos de cualificaciones y credenciales alternativas se requieren para la actualización continua de los conocimientos, de las habilidades, y de las competencias tanto de los jóvenes como de los trabajadores adultos?”

En la ponencia de Puebla, se presentarán los elementos claves de la evolución de los mercados laborales, los conceptos y los procesos para adaptar los programas y sus contenidos y flexibilizar la currícula, los nuevos sistemas de evaluación basados en las competencias, y las oportunidades que ofrecen las credenciales alternativas. Se considerará también la necesidad de tener mecanismos transparentes y creíbles para el reconocimiento y la validación de los microcréditos, ahora que estos se están convirtiendo en una parte integral de los itinerarios individualizados que permiten a los estudiantes adquirir habilidades pertinentes. También pueden las microcredenciales constituir una plataforma eficiente y eficaz para acercar las universidades a las empresas, y son elementos esenciales para implementar un sistema integral de aprendizaje permanente.

**Jamil Salmi**

**Jamil es Doctor en Estudios del Desarrollo por la Universidad de Sussex, Inglaterra. Ha trabajado como coordinador de los programas de educación superior del Banco Mundial. En los últimos 28 años, ha brindado asesoramiento sobre políticas a gobiernos y líderes universitarios en 107 países.**

Se recomienda el blog de Jamil Salmi:  
Global View on Tertiary Education.



**Lúcia  
Teixeira**



**Esther  
Lence Tallón**



**Santiago  
González Larrain**

## Sesión Plenaria 8: PANEL

### “Desafíos de la ES y la formación continua”

Entre las tendencias actuales, el tema de la formación a lo largo de la vida ocupa un lugar destacado en la agenda de los gestores de las instituciones de educación superior. Son pocas las instituciones que cuentan con estrategias consistentes para abordar este asunto. En SEMESP hemos trabajado intensamente en este tema, capacitando y cualificando a los profesionales de nuestras instituciones asociadas, difundiendo conocimientos y valores importantes para la formación continua.

La RECLA (Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa) es una fuente de inspiración para abordar estrategias de educación continua, ya que agrupa a instituciones de educación superior de diferentes países en un proceso de intercambio de experiencias, producción de textos y formación de personas para desempeñarse en el ámbito de la formación continua.

Un gran desafío es preparar a los docentes para que puedan reconsiderar su enfoque pedagógico y utilizar adecuadamente tecnologías como la IA para generar eficiencia y eficacia tanto en la gestión como en el aprendizaje de los estudiantes.

**Lúcia Teixeira**

Desde 2018, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) está llevando a cabo la estrategia llamada Universidad Iberoamérica 2030. Esta representa una propuesta a la región que guarda como objetivo “la construcción de un espacio compartido de educación superior e investigación que contribuya al progreso, bienestar y desarrollo de Iberoamérica, así como al cumplimiento de la Agenda 2030”. Por otra parte, se ha creado el sello Kalos Virtual Iberoamérica: un instrumento de OEI y RIACES destinado al reconocimiento de la calidad de los programas universitarios impartidos en modalidad en línea.”

**Esther Lence Tallón**

La Corporación de Universidades Privadas (CUP) somos un grupo de 16 universidades que sustentamos un tercio de la educación superior en Chile. Somos las que generan movilidad social, por lo que es una tremenda oportunidad para colaborar con todas nuestras universidades (...) Debemos desarrollar en Chile trayectorias educativas que sean mucho más flexibles para los estudiantes, porque tenemos un sistema extremadamente rígido y debemos facilitar la articulación entre el pre y posgrado, así como entre carreras técnicas y el pregrado. También hay que hacer un análisis de los títulos y grados, ya que hay que tratar de acortar las carreras.”

**Santiago González Larrain**

**Lúcia Teixeira es Presidente de la Universidade Santa Cecília (Unisanta) y fue electa en febrero pasado para un segundo mandato en la SEMESP.**

**Santiago González Larrain es Rector de la Universidad Central de Chile, y -desde junio del 2024- presidente de la Corporación de Universidades Privadas (CUP).**

### **14º Mapa do Ensino Superior no Brasil. Instituto Semesp. 2024**

Panorama del sector superior en Brasil, tanto de la educación presencial como a distancia, en redes públicas y privadas, en todos los estados.



**Catedral Basílica  
de Nuestra Señora  
de la Inmaculada  
Concepción de  
Puebla.**

Patrimonio de la  
Humanidad UNESCO

**Universidad  
Anáhuac Puebla.**  
Organizador y sede  
principal del evento.



