

ISBN: 978-9942-580-75-7

# Gestión UNIVERSITARIA E INNOVACIÓN: NUEVOS Paradigmas para AMÉRICA LATINA



  
**Live  
Working**  
EDITORIAL

## CRÉDITOS

Gestión Universitaria e Innovación: Nuevos Paradigmas para América Latina

---

### **Autores**

**Josue Daniel Vera Almeida**

Ecin Christian University

Correo: dr.josuevera@ecinuniversity.com

ORCID: 0009-0005-1575-5822

---

**Sharon de las Mercedes Cepeda Triana**

Universidad Bolivariana del Ecuador

Correo: sharoncepedatriana@gmail.com

ORCID: 0009-0003-3023-6938

---

**Franklin Washington Montecé Mosquera**

Universidad Técnica de Babahoyo

Correo: fmontece@utb.edu.ec

ORCID: 0000-0002-8905-3197

---

**Esteban Xavier Chilinginga Cevallos**

Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Correo: esteban.chilinginga@upec.edu.ec

ORCID: 0009-0003-1909-8597

---

**Luis Adrián Chilinginga Cevallos**

Universidad Técnica del Norte

Correo: lachilinginga1@utn.edu.ec

ORCID: 0000-0001-5321-0421

## INDEXACIÓN

Dirección y Coordinación Editorial: Sara Díaz Villacís  
Revisión de contenido Christian Armendáriz PhD  
Revisión pedagógica: Fabrizzio Andrade PhD (c)  
© ® Derechos de Copia y Propiedad Intelectual  
Maquetación y Diseño de portada: *Sara Díaz V*  
Libro bajo revisión técnica y didáctica de pares  
Guayaquil - Ecuador  
Junio del 2026



Descarga:

<https://liveworkingeditorial.com/product/978-9942-580-75-7>

Enlace del DOI:

<https://doi.org/10.63792/978-9942-580-75-7>





Certificado de autenticidad



ISBN: 978-9942-580-75-7



9 789942 580757



Google Play  
Books

## ÍNDICE GENERAL

CRÉDITOS.....	II
INDEXACIÓN .....	III
ÍNDICE GENERAL .....	V
RESUMEN .....	1
PRÓLOGO .....	2
INTRODUCCIÓN.....	8
1        Unidad I. Paradigmas contemporáneos alrededor de la gestión universitaria .....	14
1.1     Paradigma burocrático-administrativo .....	14
1.2     Paradigma estratégico-institucional .....	16
1.3     Paradigma de calidad y mejora continua .....	17
1.4     Paradigma de gestión por procesos .....	19
1.5     Paradigma digital e inteligente.....	20
1.6     Paradigma comunicacional y de redes sociales .....	21
1.7     Paradigma de responsabilidad social, inclusión y pertinencia .....	23
1.8     Paradigma de cooperación e internacionalización....	24

1.9	Paradigma de sostenibilidad e innovación institucional	25
1.10	Síntesis analítica de los paradigmas .....	27
2	Unidad II. Nuevas lógicas de la gestión universitaria en América Latina .....	30
2.1	Transformación de la gestión universitaria en el contexto latinoamericano .....	31
2.2	Del modelo burocrático a la gestión estratégica universitaria.....	34
2.3	Liderazgo directivo, toma de decisiones y cultura institucional.....	38
2.4	Gestión por procesos, horizontalización y eficiencia organizacional .....	41
2.5	Indicadores de gestión y evaluación del desempeño institucional.....	44
2.6	Conclusión de la Unidad I.....	48
2.7	Referencias utilizadas en la Unidad I .....	51
3	Unidad III. Gestión académica, calidad formativa y procesos institucionales .....	53

3.1	Gestión académica y calidad de los programas universitarios.....	54
3.2	Formación permanente del profesorado y desarrollo profesional docente .....	57
3.3	Registros académicos, eficiencia administrativa y servicios estudiantiles.....	60
3.4	Permanencia, trayectorias estudiantiles y acompañamiento universitario .....	63
3.5	Administración de proyectos educativos para la mejora institucional.....	65
3.6	Conclusión de la Unidad II.....	68
3.7	Referencias utilizadas en la Unidad II.....	71
4	Unidad IV. Innovación digital, inteligencia artificial y redes sociales en la universidad .....	76
4.1	Transformación digital como estrategia de gestión educativa.....	77
4.2	Inteligencia artificial en la gestión académica universitaria.....	80

4.3	Tecnología generativa, mentoría virtual y nuevas prácticas estudiantiles.....	83
4.4	Redes sociales, marketing educativo y permanencia estudiantil.....	86
4.5	Ética, responsabilidad institucional y gobernanza de la inteligencia artificial .....	88
4.6	Conclusión de la Unidad III.....	91
4.7	Referencias utilizadas en la Unidad III.....	94
5	Unidad V. Calidad, vinculación, internacionalización y responsabilidad social universitaria.....	97
5.1	Acreditación, calidad educativa y mejora continua en universidades latinoamericanas .....	98
5.2	Vinculación con la sociedad y pertinencia de la formación profesional .....	101
5.3	Cooperación, internacionalización y redes universitarias vivas .....	105
5.4	Gestión cultural, inclusión, equidad y compromiso social universitario .....	108

5.5	Universidad sostenible, innovación institucional y futuro de la educación superior.....	111
5.6	Conclusión de la Unidad IV .....	115
5.7	Referencias utilizadas en la Unidad IV .....	118
	Conclusión general del libro.....	121



## RESUMEN

El libro *Gestión Universitaria e Innovación: Nuevos Paradigmas para América Latina* analiza los principales cambios que transforman actualmente a las instituciones de educación superior en la región. La obra examina la transición desde modelos burocráticos tradicionales hacia enfoques estratégicos, flexibles y orientados a la calidad, destacando la importancia del liderazgo, la gestión por procesos y la toma de decisiones basada en información. Asimismo, aborda la gestión académica como eje central de la calidad universitaria, considerando la formación permanente del profesorado, los registros académicos, el acompañamiento estudiantil y la administración de proyectos de mejora institucional. El texto también profundiza en la transformación digital, la inteligencia artificial, las redes sociales y las tecnologías generativas como factores que redefinen la comunicación, la enseñanza, la gestión y la relación con los estudiantes. Finalmente, estudia la acreditación, la vinculación con la sociedad, la cooperación internacional, la inclusión, la cultura y la sostenibilidad como componentes esenciales de una universidad socialmente pertinente. En conjunto, el libro propone una visión integral de la gestión universitaria contemporánea, orientada a fortalecer la innovación, la calidad y la responsabilidad social de las universidades latinoamericanas frente a los desafíos del siglo XXI.

**Palabras clave:** gestión universitaria, innovación educativa, inteligencia artificial, calidad académica, América Latina.

## PRÓLOGO

La universidad latinoamericana vive un momento decisivo. Las transformaciones sociales, tecnológicas, económicas y culturales de los últimos años han modificado profundamente la manera en que se enseña, se aprende, se investiga, se comunica y se gestiona la educación superior. Hoy, las instituciones universitarias ya no pueden comprenderse únicamente como espacios dedicados a la transmisión de conocimientos, sino como organizaciones complejas que deben responder con inteligencia, sensibilidad y visión estratégica a los nuevos desafíos de la sociedad. En este escenario, la gestión universitaria se convierte en una dimensión esencial para garantizar calidad académica, innovación institucional, inclusión, pertinencia social y sostenibilidad.

Como docente e investigador, he podido observar que muchos de los debates actuales sobre la universidad giran en torno a la transformación digital, la inteligencia artificial, las redes sociales, la acreditación, la vinculación con la sociedad, la internacionalización y la responsabilidad social. Sin embargo, estos temas no siempre se analizan de manera articulada. Con

frecuencia se estudian como asuntos separados, cuando en realidad forman parte de un mismo proceso de cambio institucional. La universidad contemporánea necesita integrar estos elementos en una visión amplia de gestión, capaz de conectar liderazgo, procesos, tecnología, ética, datos, comunicación y compromiso social.

Este libro, *Gestión Universitaria e Innovación: Nuevos Paradigmas para América Latina*, nace precisamente de esa necesidad. Su propósito es ofrecer a estudiantes, docentes, investigadores, directivos y gestores académicos una lectura actualizada sobre los paradigmas que están redefiniendo la educación superior en la región. No se trata únicamente de describir cambios, sino de comprender sus implicaciones para la vida universitaria. Cada capítulo invita a mirar la institución desde una perspectiva crítica y propositiva, reconociendo que la universidad debe transformarse sin perder su esencia humanista, científica y social.

La obra inicia con el análisis de las nuevas lógicas de gestión universitaria en América Latina, destacando el tránsito desde modelos burocráticos hacia enfoques más estratégicos,

participativos y orientados por resultados. Posteriormente, se aborda la gestión académica como núcleo de la calidad formativa, considerando la importancia del profesorado, los registros académicos, el acompañamiento estudiantil y los proyectos de mejora. Más adelante, el libro examina la innovación digital, la inteligencia artificial y las redes sociales como factores que modifican la enseñanza, la comunicación institucional y la relación con los estudiantes. Finalmente, se estudian la calidad, la vinculación, la internacionalización, la inclusión y la responsabilidad social como dimensiones indispensables para una universidad conectada con su entorno.

Uno de los aportes centrales de este texto consiste en mostrar que la gestión universitaria no puede reducirse a trámites, organigramas o procedimientos administrativos. Gestionar una universidad implica tomar decisiones que afectan trayectorias humanas, procesos de aprendizaje, desarrollo profesional docente, producción de conocimiento y transformación social. Por ello, toda gestión universitaria debe sostenerse en criterios de calidad, ética, innovación y responsabilidad. Las tecnologías pueden ampliar las

capacidades institucionales, pero nunca deben reemplazar el pensamiento crítico, el juicio académico ni el compromiso humano que dan sentido a la educación superior.

La inteligencia artificial y las redes sociales ocupan un lugar especial en esta reflexión. Su presencia en la vida universitaria es cada vez más evidente y plantea preguntas profundas sobre autoría, evaluación, comunicación, aprendizaje, acompañamiento y gobernanza institucional. La universidad no puede ignorar estos cambios, pero tampoco debe adoptarlos de manera ingenua. El reto consiste en construir una cultura digital responsable, donde la innovación tecnológica esté al servicio de la formación integral, la inclusión, la transparencia y la mejora de los procesos académicos. Innovar no significa simplemente usar herramientas nuevas, sino transformar con sentido aquello que necesita ser mejorado.

Este libro también reconoce que América Latina tiene desafíos propios. Las universidades de la región enfrentan desigualdades sociales, brechas tecnológicas, limitaciones presupuestarias, demandas de calidad, necesidades de inclusión y exigencias crecientes de pertinencia laboral y territorial. Por

ello, los nuevos paradigmas de gestión no pueden copiarse mecánicamente de otros contextos. Deben pensarse desde nuestras realidades, nuestras instituciones, nuestros estudiantes y nuestras comunidades. La universidad latinoamericana necesita dialogar con el mundo, pero también producir respuestas desde su propia experiencia histórica, cultural y social.

Aspiro a que esta obra sea una herramienta de estudio, reflexión y acción. Que permita a los estudiantes comprender los cambios que atraviesan sus instituciones; a los docentes, repensar su papel en la transformación académica; y a los directivos, reconocer que la gestión universitaria exige liderazgo, sensibilidad, evidencia y visión de futuro. La universidad no se transforma solo con discursos, sino con decisiones, procesos, prácticas y personas comprometidas con una educación superior más pertinente, innovadora y socialmente responsable.

Finalmente, este libro es una invitación a mirar la universidad como un ecosistema vivo. Un espacio donde conviven tradición e innovación, conocimiento y tecnología, autonomía y responsabilidad, calidad e inclusión, gestión y humanidad. La

educación superior latinoamericana tiene ante sí el desafío de reinventarse sin perder su misión esencial: formar personas, producir conocimiento y contribuir a la construcción de sociedades más justas, democráticas y sostenibles. Desde esa convicción, presento esta obra como un aporte al debate académico y como una guía para comprender los nuevos caminos de la gestión universitaria en América Latina.

**Profesor Fabrizio Andrade**



## INTRODUCCIÓN

La universidad latinoamericana atraviesa una etapa de transformación profunda, en la que ya no basta con administrar carreras, aulas, docentes y estudiantes bajo esquemas tradicionales. Los cambios tecnológicos, sociales, económicos y culturales han obligado a las instituciones de educación superior a revisar sus modelos de gestión, su relación con los estudiantes, sus procesos académicos, sus estrategias de comunicación y su capacidad para responder a los nuevos desafíos del entorno. En este contexto, la gestión universitaria se convierte en un campo estratégico, porque articula decisiones administrativas, académicas, pedagógicas, tecnológicas y sociales que influyen directamente en la calidad educativa, la permanencia estudiantil, la eficiencia institucional y la pertinencia de la formación profesional.

En la primera unidad se abordará la evolución de la gestión universitaria en América Latina, considerando el paso de modelos burocráticos y verticales hacia formas más flexibles, horizontales, participativas y orientadas por procesos. Esta unidad permitirá comprender que la universidad actual requiere

liderazgo estratégico, planificación institucional, indicadores de gestión, cultura de calidad y capacidad de adaptación frente a escenarios inciertos. También se analizará el papel de los directivos universitarios, la gestión pública de la educación superior, la eficiencia organizacional y la necesidad de construir instituciones capaces de tomar decisiones fundamentadas, no solo en normas internas, sino también en evidencias, datos y necesidades reales de la comunidad académica.

La segunda unidad se centrará en la gestión académica contemporánea, entendida como el conjunto de procesos que organizan la docencia, el currículo, la formación docente, la evaluación, los registros académicos, la permanencia estudiantil y la mejora de los programas. En esta parte del libro se explicará cómo la calidad académica depende de la articulación entre planificación, talento humano, seguimiento de trayectorias estudiantiles, formación permanente del profesorado y capacidad institucional para responder a las demandas sociales y laborales. Además, se analizará la importancia de los sistemas de información, los indicadores académicos y la administración de proyectos educativos como herramientas para mejorar la

eficiencia y la toma de decisiones en las universidades latinoamericanas.

La tercera unidad abordará la innovación digital en la universidad, con énfasis en inteligencia artificial, redes sociales, marketing educativo y tecnologías emergentes. Esta unidad mostrará cómo la IA ha dejado de ser un recurso periférico para convertirse en un componente estratégico de la gestión académica, la enseñanza, la orientación estudiantil, la semi presencialidad, la investigación y la administración institucional. También se revisará el papel de las redes sociales en la captación, comunicación y permanencia de estudiantes, así como los riesgos éticos asociados al uso de tecnologías generativas, la protección de datos, la dependencia tecnológica y la responsabilidad institucional frente a la innovación digital.

La cuarta unidad integrará los nuevos paradigmas de calidad, acreditación, vinculación, internacionalización, responsabilidad social y sostenibilidad universitaria. En esta parte se explicará que la gestión universitaria no puede limitarse al funcionamiento interno de la institución, sino que debe proyectarse hacia la sociedad mediante redes de cooperación,

programas de vinculación, gestión cultural, equidad, inclusión, pertinencia laboral y compromiso con el desarrollo regional. La unidad permitirá comprender que la universidad latinoamericana del presente debe ser capaz de dialogar con su entorno, fortalecer sus procesos de acreditación, generar alianzas estratégicas y formar profesionales con sentido ético, social y transformador.

### **Unidad I. Nuevas lógicas de la gestión universitaria en América Latina**

Objetivo de aprendizaje: Comprender los principales cambios que experimenta la gestión universitaria latinoamericana y analizar cómo los nuevos modelos institucionales responden a las demandas de calidad, eficiencia, innovación y transformación organizacional.

Competencia que se adquirirá: El estudiante será capaz de interpretar críticamente los modelos actuales de gestión universitaria, identificar sus desafíos estructurales y proponer criterios básicos para una administración académica más estratégica, flexible y orientada a resultados.

## **Unidad II. Gestión académica, calidad formativa y procesos institucionales**

Objetivo de aprendizaje: Analizar la gestión académica como eje central de la calidad universitaria, considerando la planificación curricular, la formación docente, los registros académicos, la permanencia estudiantil y la administración de proyectos educativos.

Competencia que se adquirirá: El estudiante será capaz de relacionar los procesos académicos con la calidad educativa, diseñar criterios de mejora institucional y valorar la importancia de la formación docente, los sistemas de información y el seguimiento académico para fortalecer la gestión universitaria.

## **Unidad III. Innovación digital, inteligencia artificial y redes sociales en la universidad**

Objetivo de aprendizaje: Examinar el impacto de la inteligencia artificial, las redes sociales, el marketing digital educativo y las tecnologías generativas en la gestión universitaria,

la enseñanza, la comunicación institucional y la relación con los estudiantes.

Competencia que se adquirirá: El estudiante será capaz de evaluar críticamente el uso de tecnologías digitales en la educación superior, reconocer oportunidades y riesgos de la inteligencia artificial, y proponer estrategias innovadoras para fortalecer la gestión académica, comunicacional y estudiantil.

#### **Unidad IV. Calidad, vinculación, internacionalización y responsabilidad social universitaria**

Objetivo de aprendizaje: Valorar los nuevos paradigmas de calidad, acreditación, cooperación, vinculación social, internacionalización y responsabilidad universitaria como componentes fundamentales de una gestión pertinente para América Latina.

Competencia que se adquirirá: El estudiante será capaz de comprender la universidad como una institución articulada con su entorno social, cultural, económico y global, proponiendo criterios de gestión que fortalezcan la calidad, la inclusión, la cooperación y la responsabilidad social.

## **Unidad I. Paradigmas contemporáneos alrededor de la gestión universitaria**

La gestión universitaria contemporánea se encuentra atravesada por varios paradigmas que redefinen la manera en que las instituciones de educación superior piensan, organizan y proyectan su funcionamiento. Estos paradigmas no aparecen de forma aislada, sino como respuestas a transformaciones sociales, tecnológicas, académicas y económicas que afectan directamente a la universidad latinoamericana. En este contexto, la gestión deja de ser una práctica centrada únicamente en trámites, reglamentos y administración de recursos, para convertirse en un campo estratégico donde se articulan calidad, innovación, liderazgo, datos, tecnología, inclusión, vinculación social e internacionalización. Por ello, comprender la gestión universitaria actual implica identificar los enfoques que orientan sus decisiones y sus desafíos.

### **1.1 Paradigma burocrático-administrativo**

El paradigma burocrático-administrativo ha sido uno de los modelos más tradicionales en la gestión universitaria. Se caracteriza por la centralidad de normas, jerarquías,

departamentos, procedimientos, autorizaciones y control documental. Este paradigma permitió durante mucho tiempo ordenar la vida institucional, garantizar cierto nivel de estabilidad y establecer responsabilidades formales dentro de la universidad. Sin embargo, en el contexto actual presenta limitaciones importantes, especialmente cuando los procesos se vuelven lentos, fragmentados y poco sensibles a las necesidades de estudiantes, docentes y entorno social. La gestión universitaria contemporánea no puede eliminar totalmente la dimensión administrativa, pero sí debe transformarla para que deje de ser un obstáculo y se convierta en soporte de la calidad institucional.

Desde este paradigma, la universidad tiende a funcionar como una estructura vertical en la que las decisiones dependen de rutas formales y de niveles jerárquicos definidos. El problema surge cuando la lógica del trámite reemplaza la lógica del aprendizaje institucional. En muchas instituciones, los procedimientos se mantienen aunque ya no respondan a las necesidades reales de la comunidad universitaria. Esto genera duplicidad de funciones, demoras, baja coordinación y pérdida de

confianza. Por ello, el paradigma burocrático debe ser revisado críticamente. No se trata de negar la importancia del orden institucional, sino de evitar que la universidad se reduzca a una maquinaria documental desconectada de su misión académica, científica y social.

## **1.2 Paradigma estratégico-institucional**

El paradigma estratégico-institucional surge como respuesta a la necesidad de dirigir la universidad con visión de futuro, planificación, liderazgo y evaluación de resultados. Bajo este enfoque, la gestión universitaria se orienta hacia metas institucionales claras, toma de decisiones basada en información, coordinación entre áreas y mejora continua. La universidad deja de ser vista únicamente como una organización que administra programas y recursos, para convertirse en una institución que debe proyectarse en escenarios cambiantes. Este paradigma resulta fundamental en América Latina, donde las universidades enfrentan demandas de calidad, sostenibilidad, pertinencia, digitalización, internacionalización y mayor responsabilidad pública.

La gestión estratégica exige que las autoridades universitarias desarrollen capacidades directivas para leer el contexto, anticipar riesgos, organizar equipos, priorizar recursos y sostener decisiones coherentes con la misión institucional. Este paradigma reconoce que la universidad no puede improvisar frente a desafíos como deserción estudiantil, transformación digital, acreditación, empleabilidad o financiamiento. La estrategia no significa adoptar una visión empresarial limitada, sino fortalecer la capacidad de la universidad para cumplir mejor su función formativa y social. Por ello, el paradigma estratégico se convierte en una herramienta para articular planificación, liderazgo, indicadores y cultura institucional, sin perder el sentido humanista y académico de la educación superior.

### **1.3 Paradigma de calidad y mejora continua**

El paradigma de calidad y mejora continua coloca en el centro la necesidad de evaluar, retroalimentar y perfeccionar permanentemente los procesos universitarios. Este enfoque se relaciona con acreditación, evaluación institucional, seguimiento de programas, desempeño docente, resultados de aprendizaje, satisfacción estudiantil y pertinencia de la formación profesional.

La calidad ya no puede entenderse solo como cumplimiento de estándares externos, sino como una cultura institucional que atraviesa la docencia, la investigación, la vinculación, la administración y los servicios académicos. En este sentido, la universidad de calidad no es aquella que acumula evidencias para una evaluación, sino aquella que aprende de sus resultados y mejora de manera sostenida.

Este paradigma también advierte sobre el riesgo de reducir la calidad a indicadores mecánicos. Aunque los datos son necesarios, la educación superior incluye dimensiones humanas, éticas y culturales que no siempre pueden ser medidas con facilidad. La mejora continua debe equilibrar evidencia cuantitativa con análisis cualitativo, participación de actores y comprensión contextual. Una universidad puede tener buenas cifras y, aun así, presentar problemas de inclusión, pertinencia o experiencia estudiantil. Por eso, la calidad debe ser comprendida como un proceso integral que combina evaluación, reflexión, transformación y responsabilidad social. Gestionar desde la calidad implica revisar lo que se hace, cómo se hace y para quién se hace.

## **1.4 Paradigma de gestión por procesos**

El paradigma de gestión por procesos propone superar la visión fragmentada de la universidad organizada únicamente por oficinas o departamentos. Desde este enfoque, la institución se entiende como un sistema de procesos interconectados que generan valor académico, administrativo y social. Matrícula, admisión, titulación, investigación, vinculación, prácticas, bienestar estudiantil, evaluación docente y seguimiento a graduados son procesos que requieren coordinación entre varias áreas. Cuando estos procesos no están definidos, la universidad se vuelve lenta, repetitiva y confusa. En cambio, cuando se gestionan de manera integrada, la institución mejora su eficiencia y ofrece una experiencia más clara a estudiantes y docentes.

Este paradigma tiene especial importancia porque permite mirar la universidad desde el recorrido real de sus usuarios. El estudiante no experimenta la institución por departamentos, sino por trámites, clases, servicios, respuestas, plataformas y acompañamiento. Si cada área funciona de manera aislada, la experiencia universitaria se fragmenta. La gestión por procesos

invita a identificar responsables, tiempos, entradas, salidas, indicadores y puntos críticos. Además, favorece la horizontalización institucional, porque obliga a coordinar unidades que tradicionalmente operaban separadas. Este paradigma no elimina la estructura universitaria, pero la hace más funcional, flexible y orientada a resultados académicos y sociales.

### **1.5 Paradigma digital e inteligente**

El paradigma digital e inteligente se relaciona con la incorporación de tecnologías, sistemas de información, inteligencia artificial, analítica de datos, plataformas virtuales y automatización de procesos en la gestión universitaria. Este enfoque sostiene que la universidad actual necesita utilizar herramientas digitales para mejorar su capacidad de decisión, comunicación, enseñanza, seguimiento y administración. Sin embargo, digitalizar no significa únicamente trasladar trámites a plataformas, sino repensar procesos completos desde una lógica más ágil, integrada y centrada en el usuario. La transformación digital debe aportar valor institucional y no convertirse en una acumulación de sistemas desconectados.

La inteligencia artificial amplía este paradigma al permitir análisis predictivos, acompañamiento automatizado, mentoría virtual, generación de recursos, clasificación de información y apoyo a decisiones académicas. No obstante, su uso exige responsabilidad ética, protección de datos, supervisión humana y criterios claros de gobernanza. La universidad no puede adoptar IA solo por moda, ni rechazarla por temor. Debe comprenderla, regularla y aprovecharla de manera crítica. Este paradigma transforma el rol de docentes, estudiantes y directivos, porque exige nuevas competencias digitales y nuevas formas de pensar la autoría, la evaluación, la integridad académica y la gestión de información.

### **1.6 Paradigma comunicacional y de redes sociales**

El paradigma comunicacional reconoce que la universidad actual también se gestiona desde la forma en que comunica, se posiciona y construye vínculos con sus públicos. Las redes sociales, el marketing educativo, la comunicación digital y la reputación institucional influyen en la captación, permanencia y sentido de pertenencia de los estudiantes. La universidad ya no se comunica únicamente mediante oficinas, carteleras o páginas

institucionales; hoy dialoga con comunidades digitales que esperan inmediatez, claridad, cercanía y contenido útil. Por ello, la comunicación deja de ser una tarea complementaria y se convierte en una dimensión estratégica de la gestión universitaria.

Este paradigma no debe confundirse con publicidad superficial. Gestionar la comunicación universitaria implica construir confianza, identidad, transparencia y experiencia institucional. Las redes sociales pueden mostrar logros, resolver dudas, orientar procesos, difundir investigación, fortalecer la vida académica y conectar a estudiantes con oportunidades. También pueden afectar la imagen institucional si se usan de manera improvisada o incoherente. En este sentido, el marketing educativo debe vincularse con la calidad real de la universidad y no con promesas vacías. Una institución que comunica bien, pero no responde bien, pierde credibilidad. Por ello, la comunicación debe estar alineada con servicios, procesos y valores institucionales.

## **1.7 Paradigma de responsabilidad social, inclusión y pertinencia**

El paradigma de responsabilidad social universitaria plantea que la gestión institucional debe responder a las necesidades del entorno y contribuir al desarrollo humano, social, cultural y territorial. La universidad no puede funcionar como una isla académica aislada de los problemas de su sociedad. Su misión implica formar profesionales, producir conocimiento, generar vinculación, promover equidad y fortalecer comunidades. Este paradigma incorpora temas como inclusión, género, diversidad, accesibilidad, bienestar estudiantil, compromiso cultural y justicia social. La calidad universitaria no puede separarse de la capacidad institucional para reconocer desigualdades y construir condiciones de participación y permanencia.

Desde este enfoque, la pertinencia de la formación profesional depende de la relación entre universidad y contexto. Los programas académicos deben dialogar con demandas sociales, laborales, productivas y culturales. La vinculación con la sociedad no debe ser una actividad decorativa, sino un mecanismo de aprendizaje mutuo entre universidad y territorio.

Los estudiantes aprenden cuando enfrentan problemas reales, y la universidad mejora cuando escucha a sus comunidades. Este paradigma recuerda que la gestión universitaria no solo debe buscar eficiencia interna, sino impacto externo. Una universidad responsable es aquella que forma, investiga e innova con sentido social.

### **1.8 Paradigma de cooperación e internacionalización**

El paradigma de cooperación e internacionalización comprende la universidad como parte de redes académicas, científicas, culturales y sociales que superan las fronteras institucionales y nacionales. En el contexto actual, la internacionalización no se limita a convenios formales ni a movilidad física, sino que incluye proyectos colaborativos, publicaciones conjuntas, redes de investigación, aulas espejo, movilidad virtual, cooperación regional y alianzas estratégicas. La universidad latinoamericana necesita conectarse con el mundo, pero también fortalecer su identidad regional y su capacidad de producir conocimiento desde sus propios problemas y territorios.

Este paradigma exige pasar de convenios inactivos a redes vivas de colaboración. Muchas instituciones acumulan acuerdos internacionales que no generan resultados concretos. La cooperación real requiere objetivos, responsables, actividades, productos, evaluación y continuidad. Además, debe articularse con docencia, investigación, vinculación e innovación. Internacionalizar no significa imitar modelos externos sin reflexión, sino dialogar, compartir capacidades y construir soluciones conjuntas. Para América Latina, este paradigma es clave porque permite fortalecer la calidad, ampliar oportunidades académicas y visibilizar la producción intelectual regional. La universidad conectada internacionalmente puede aprender de otros contextos sin perder su compromiso con la realidad local.

### **1.9 Paradigma de sostenibilidad e innovación institucional**

El paradigma de sostenibilidad e innovación institucional plantea que la universidad debe asegurar su permanencia, pertinencia y capacidad de transformación en el tiempo. La sostenibilidad no se limita al ambiente, aunque lo incluye; también abarca sostenibilidad financiera, académica,

tecnológica, social y organizacional. Una universidad sostenible es aquella que gestiona responsablemente sus recursos, cuida a su comunidad, actualiza sus procesos, diversifica alianzas y mantiene coherencia entre misión y acción. En un contexto de cambios acelerados, la sostenibilidad exige anticipación, planificación y capacidad de adaptación.

La innovación institucional, por su parte, no consiste únicamente en adoptar tecnologías o modificar discursos. Innovar implica transformar prácticas, resolver problemas, mejorar procesos y crear valor académico y social. Una universidad innovadora revisa sus formas de enseñar, investigar, administrar, vincularse y comunicarse. También aprende de sus errores y promueve una cultura abierta al cambio. Este paradigma conecta todos los anteriores, porque la innovación requiere estrategia, calidad, procesos, datos, tecnología, inclusión y cooperación. La universidad latinoamericana del futuro necesitará sostenerse en modelos de gestión capaces de equilibrar eficiencia con humanidad, modernización con ética y competitividad con responsabilidad social.

## 1.10 Síntesis analítica de los paradigmas

Los paradigmas que rodean la gestión universitaria no deben verse como etapas aisladas ni como modelos excluyentes. En la práctica, muchas universidades latinoamericanas conviven simultáneamente con rasgos burocráticos, aspiraciones estratégicas, exigencias de calidad, procesos digitales, demandas de inclusión y esfuerzos de internacionalización. La tensión principal se produce entre una universidad que todavía funciona bajo lógicas tradicionales y una universidad que necesita responder a escenarios más complejos, conectados y cambiantes. Por ello, el desafío no consiste en adoptar un paradigma único, sino en integrar críticamente aquellos enfoques que permitan mejorar la calidad, la pertinencia y la sostenibilidad institucional.

La gestión universitaria contemporánea se define precisamente por esa capacidad de integración. La universidad necesita normas, pero también flexibilidad; requiere indicadores, pero también sensibilidad humana; necesita tecnología, pero también ética; busca internacionalización, pero sin perder

pertinencia territorial; aspira a eficiencia, pero sin abandonar inclusión y responsabilidad social.



Estos paradigmas muestran que gestionar una universidad ya no significa administrar estructuras estables, sino conducir procesos en movimiento. La universidad latinoamericana del siglo XXI deberá aprender a equilibrar tradición e innovación, autonomía y rendición de cuentas, excelencia académica y compromiso social. En ese equilibrio se juega buena parte de su futuro institucional.



## Unidad II. Nuevas lógicas de la gestión universitaria en América Latina

La gestión universitaria en América Latina atraviesa una etapa de redefinición institucional que obliga a revisar las formas tradicionales de administrar, dirigir y proyectar las instituciones de educación superior. Durante mucho tiempo, la universidad fue gestionada desde estructuras burocráticas centradas en normas, jerarquías, trámites, departamentos y procedimientos internos. Sin embargo, las condiciones actuales exigen una visión más estratégica, flexible, colaborativa y orientada por resultados. En este escenario, la gestión universitaria deja de ser una función meramente administrativa y se convierte en una práctica decisiva para garantizar calidad académica, innovación, eficiencia organizacional, pertinencia social y sostenibilidad institucional.

Los cambios que experimenta la educación superior latinoamericana no pueden comprenderse fuera de su contexto social, económico y tecnológico. Las universidades enfrentan nuevas presiones vinculadas con la transformación digital, la competencia institucional, la demanda de calidad, la reducción de brechas, la necesidad de internacionalización, la inserción

laboral de los graduados y la incorporación de sistemas de información para la toma de decisiones. En este sentido, estudios recientes sobre gestión de la educación superior en Ecuador y América Latina muestran que las instituciones requieren fortalecer sus capacidades directivas, sus procesos internos y sus mecanismos de evaluación para responder a entornos cada vez más exigentes (Albán et al., 2025; Carpio-Vanegas et al., 2025).

## **2.1 Transformación de la gestión universitaria en el contexto latinoamericano**

La transformación de la gestión universitaria latinoamericana responde a una combinación de factores internos y externos que han modificado el sentido mismo de la educación superior. Internamente, las universidades deben atender procesos de planificación, docencia, investigación, vinculación, bienestar estudiantil, evaluación, titulación y administración de recursos. Externamente, enfrentan demandas sociales relacionadas con empleabilidad, equidad, innovación, desarrollo territorial y rendición de cuentas. Esta doble presión ha convertido la gestión universitaria en un campo estratégico,

porque de ella depende la capacidad institucional para organizar recursos, orientar decisiones y sostener proyectos académicos pertinentes en contextos de alta complejidad.

En América Latina, la universidad ha sido históricamente una institución vinculada con procesos de movilidad social, formación profesional y construcción de ciudadanía. No obstante, la expansión de la matrícula, la diversificación de los perfiles estudiantiles y la aparición de nuevas modalidades educativas han generado desafíos que los modelos tradicionales de gestión no siempre logran resolver. La gestión universitaria contemporánea debe reconocer que los estudiantes actuales tienen trayectorias diversas, necesidades cambiantes y formas distintas de relacionarse con el conocimiento, la tecnología y la institución. Por ello, la universidad debe avanzar hacia modelos más sensibles al contexto, más ágiles en sus procesos y más atentos a la experiencia formativa.

La bibliografía reciente sobre educación superior en Ecuador evidencia que la gestión universitaria no puede desligarse de la calidad institucional ni de la responsabilidad pública de las universidades. Carpio-Vanegas et al. (2025) plantean que la

gestión pública en la educación superior exige fortalecer la planificación, la eficiencia y la capacidad de respuesta institucional. De manera complementaria, Albán et al. (2025) presentan diversas miradas sobre la gestión de la educación superior ecuatoriana, destacando la necesidad de comprender la universidad desde sus procesos organizativos, académicos y sociales. Estas contribuciones permiten afirmar que la gestión universitaria es una práctica multidimensional y no una simple administración de recursos.

El cambio más importante consiste en pasar de una universidad centrada en el cumplimiento formal hacia una universidad orientada por resultados académicos, impacto social y mejora continua. Esto no significa abandonar la normativa, sino utilizarla como soporte para fortalecer procesos y no como obstáculo para la innovación. Las instituciones que continúan operando únicamente desde lógicas rígidas tienden a experimentar lentitud administrativa, duplicidad de funciones, baja articulación entre áreas y poca capacidad para anticipar problemas. En cambio, una gestión universitaria transformadora permite integrar planificación, liderazgo, tecnología, indicadores,

participación y evaluación con una visión institucional más coherente y sostenible.

La transformación de la gestión universitaria también implica reconocer que las decisiones institucionales deben estar conectadas con evidencias. Las universidades generan gran cantidad de información sobre estudiantes, docentes, programas, investigación, recursos, procesos administrativos y resultados académicos. Sin embargo, esta información no siempre se convierte en conocimiento útil para la toma de decisiones. Coello-Arias et al. (2025) destacan la importancia de los indicadores de gestión en las universidades ecuatorianas, lo que permite comprender que una institución moderna necesita medir, interpretar y actuar sobre su propia realidad. Gestionar sin datos puede conducir a decisiones intuitivas, fragmentadas o desconectadas de las necesidades institucionales reales.

## **2.2 Del modelo burocrático a la gestión estratégica universitaria**

El modelo burocrático ha sido una forma dominante de organización universitaria, especialmente en instituciones con estructuras altamente normadas y procedimientos

administrativos extensos. Este modelo se caracteriza por jerarquías definidas, división rígida del trabajo, control documental, rutas formales de autorización y concentración de decisiones en niveles superiores. Aunque estos elementos pueden aportar orden y seguridad institucional, también pueden generar lentitud, resistencia al cambio y escasa innovación cuando se aplican de manera excesiva. En la universidad contemporánea, el problema no es la existencia de normas, sino la incapacidad de convertirlas en instrumentos al servicio de la calidad académica y la mejora institucional.

La gestión estratégica universitaria surge como respuesta a las limitaciones del modelo burocrático. Este enfoque propone que la institución defina prioridades, identifique problemas críticos, organice recursos, establezca metas, evalúe resultados y ajuste sus decisiones de acuerdo con el contexto. García y Zavaleta (2026) relacionan la efectividad estratégica con las capacidades directivas en sistemas universitarios públicos, lo que permite entender que la dirección universitaria requiere competencias para planificar, coordinar, comunicar, evaluar y liderar procesos complejos. Una universidad estratégica no

improvisa sus decisiones; construye rutas de acción que vinculan su misión institucional con objetivos verificables y socialmente pertinentes.

La gestión estratégica no debe confundirse con una visión empresarial reducida de la universidad. Aunque la educación superior necesita eficiencia, sostenibilidad y capacidad competitiva, su finalidad no se limita a producir servicios educativos. La universidad tiene una responsabilidad formativa, científica, ética, cultural y social. Por ello, la estrategia universitaria debe equilibrar eficiencia administrativa con compromiso académico y responsabilidad pública. Cardozo (2026), al analizar la búsqueda de eficiencia en la estructura universitaria, permite comprender que las formas organizativas deben evaluarse según su capacidad para mejorar el funcionamiento institucional sin desconocer la naturaleza particular de la universidad como organización académica.

Uno de los principales desafíos de la transición hacia la gestión estratégica es superar la fragmentación interna. En muchas universidades, las áreas académicas, administrativas, financieras, tecnológicas y de bienestar estudiantil funcionan

como unidades separadas, con baja comunicación y escasa coordinación. Esta situación produce duplicidad de esfuerzos, demoras en los procesos y pérdida de información relevante. La gestión estratégica propone una mirada sistémica, en la que cada unidad comprende su contribución al proyecto institucional. De esta manera, admisiones, docencia, investigación, vinculación, titulación, talento humano y servicios estudiantiles dejan de ser procesos aislados y se integran en una lógica común de calidad universitaria.

La transición del modelo burocrático al modelo estratégico requiere una cultura institucional capaz de aprender. Las universidades no cambian únicamente porque se aprueben nuevos reglamentos o se diseñen planes estratégicos; cambian cuando sus actores comprenden, aceptan y practican nuevas formas de trabajo. Esto exige liderazgo, comunicación, formación interna y participación. De Melo y Marcelino (2025) proponen una gestión universitaria orientada por procesos y caminos hacia la horizontalización, lo que refuerza la idea de que la universidad necesita estructuras menos cerradas y más colaborativas. La gestión estratégica se sostiene cuando las personas dejan de

actuar como dependencias aisladas y comienzan a pensar como comunidad institucional.

### **2.3 Liderazgo directivo, toma de decisiones y cultura institucional**

El liderazgo directivo ocupa un lugar central en la gestión universitaria actual, porque las instituciones de educación superior necesitan autoridades capaces de orientar procesos de cambio sin perder el sentido académico de la universidad. Dirigir una universidad, una facultad o una carrera no consiste solamente en cumplir funciones administrativas; implica construir visión, coordinar equipos, mediar tensiones, promover innovación, tomar decisiones informadas y sostener una cultura institucional orientada a la calidad. Lucero-Baldevenites et al. (2026) destacan el liderazgo estratégico como un factor relevante para enfrentar retos y oportunidades de la calidad educativa, especialmente en contextos universitarios complejos y cambiantes.

El liderazgo universitario se diferencia de otros liderazgos organizacionales porque se desarrolla en instituciones donde conviven autonomía académica, diversidad disciplinar,

tradiciones profesionales, regulaciones estatales, expectativas estudiantiles y demandas sociales. Esta complejidad exige estilos directivos que combinen autoridad formal con legitimidad académica. Un líder universitario no puede depender únicamente del cargo que ocupa; necesita generar confianza, escuchar a los actores, comunicar decisiones y construir acuerdos. En este sentido, la gestión universitaria requiere liderazgo participativo, pero también capacidad para decidir oportunamente. La ausencia de liderazgo puede producir estancamiento, mientras que el liderazgo autoritario puede generar resistencia y desconexión institucional.

La toma de decisiones en la universidad contemporánea debe apoyarse en información, análisis y criterios institucionales claros. Las decisiones improvisadas pueden afectar la calidad académica, la asignación de recursos, la permanencia estudiantil, la carga docente o la imagen institucional. Por ello, los directivos necesitan interpretar indicadores, escuchar a la comunidad universitaria y evaluar consecuencias. García y Zavaleta (2026) permiten comprender que las capacidades directivas son fundamentales para la efectividad estratégica, ya

que una institución puede tener planes bien redactados, pero no lograr resultados si sus autoridades carecen de habilidades para implementarlos. La estrategia universitaria se prueba en la calidad de sus decisiones cotidianas.

La cultura institucional es otro componente decisivo, porque condiciona la manera en que docentes, estudiantes, administrativos y autoridades interpretan el cambio. Una universidad puede declarar innovación, pero mantener prácticas internas basadas en desconfianza, lentitud, aislamiento o resistencia. La cultura institucional se expresa en la comunicación, el trato a los estudiantes, la relación entre áreas, la valoración del docente, la apertura a la tecnología y la disposición para evaluar resultados. Cuando la cultura institucional favorece el aprendizaje, los errores se convierten en oportunidades de mejora. Cuando la cultura castiga el cambio, las reformas se vuelven formales y pierden efecto transformador.

El liderazgo directivo también debe asumir una dimensión ética. Las decisiones universitarias afectan trayectorias estudiantiles, condiciones laborales, acceso a oportunidades, distribución de recursos y credibilidad social de la institución. Por

ello, la gestión no puede reducirse a eficiencia técnica; debe incorporar principios de transparencia, equidad, responsabilidad y justicia académica. Una autoridad universitaria que decide sin información, sin diálogo o sin criterios institucionales puede generar desigualdades internas y pérdida de confianza. En cambio, un liderazgo ético fortalece el sentido de comunidad y permite que la innovación sea comprendida como un proceso colectivo, no como una imposición administrativa.

#### **2.4 Gestión por procesos, horizontalización y eficiencia organizacional**

La gestión por procesos representa uno de los enfoques más pertinentes para modernizar la administración universitaria, porque permite comprender la institución como un sistema de actividades conectadas. En lugar de observar la universidad únicamente por departamentos, oficinas o cargos, este enfoque identifica procesos que atraviesan distintas áreas y producen resultados concretos para estudiantes, docentes, graduados y actores externos. La matrícula, la titulación, la evaluación docente, la gestión de investigación, la vinculación, las prácticas preprofesionales y el bienestar estudiantil son ejemplos de

procesos que requieren coordinación interdepartamental. Cuando estos procesos no están claramente definidos, la experiencia universitaria se vuelve lenta, confusa y poco eficiente.

De Melo y Marcelino (2025) sostienen que la gestión universitaria orientada por procesos puede contribuir a la horizontalización institucional, lo que resulta especialmente importante en organizaciones académicas caracterizadas por divisiones internas fuertes. Horizontalizar no significa eliminar niveles de autoridad ni desconocer responsabilidades jerárquicas, sino mejorar la comunicación entre unidades, reducir barreras administrativas y fortalecer la coordinación institucional. Una universidad horizontalizada reconoce que los problemas académicos rara vez pertenecen a una sola oficina. Por ejemplo, la deserción estudiantil puede involucrar currículo, bienestar, finanzas, docencia, tutorías, tecnología y comunicación. Gestionar por procesos permite abordar estos problemas de manera integral.

La eficiencia organizacional en la universidad no debe interpretarse como reducción mecánica de costos, sino como

uso inteligente de recursos para cumplir mejor la misión institucional. Una universidad eficiente no es aquella que hace menos, sino aquella que evita duplicidades, reduce tiempos innecesarios, mejora servicios, utiliza datos y logra que sus procesos generen valor académico. Cardozo (2026) advierte que la búsqueda de eficiencia en estructuras universitarias tiene particularidades, porque la universidad no funciona igual que una empresa ni puede medir su desempeño únicamente por productividad administrativa. La eficiencia universitaria debe estar subordinada a la calidad formativa, la equidad y el impacto social.

La gestión por procesos también permite mejorar la experiencia del estudiante, quien muchas veces percibe la universidad a través de trámites, tiempos de respuesta, claridad de información, acceso a servicios y acompañamiento académico. Cuando los procesos son confusos, el estudiante experimenta frustración, desorientación y pérdida de confianza institucional. En cambio, cuando los procesos están bien diseñados, la universidad comunica mejor, responde con mayor rapidez y facilita la trayectoria académica. Esta perspectiva invita

a pensar la gestión no desde la comodidad administrativa de la institución, sino desde la experiencia real de quienes usan sus servicios, especialmente estudiantes y docentes.

Implementar gestión por procesos exige diagnóstico, mapeo, responsables, indicadores y mejora continua. No se trata de crear diagramas decorativos, sino de identificar cómo circula la información, dónde se producen demoras, qué actividades se duplican, qué sistemas no se comunican y qué decisiones carecen de evidencia. En este sentido, la gestión por procesos se relaciona directamente con la transformación digital y con los sistemas institucionales de información. Una universidad que no conoce sus propios procesos difícilmente podrá innovar de manera sostenible. Por ello, este enfoque constituye una base necesaria para avanzar hacia modelos de gestión universitaria más integrados, transparentes y orientados a resultados.

## **2.5 Indicadores de gestión y evaluación del desempeño institucional**

Los indicadores de gestión son herramientas fundamentales para comprender el funcionamiento universitario y orientar decisiones de mejora. En la educación superior, los indicadores

pueden relacionarse con matrícula, retención, titulación, rendimiento académico, investigación, vinculación, satisfacción estudiantil, empleabilidad, producción científica, eficiencia administrativa, uso de recursos y resultados de acreditación. Coello-Arias et al. (2025) destacan la importancia de los indicadores en las universidades ecuatorianas, lo que confirma la necesidad de superar decisiones basadas únicamente en percepciones. Medir no significa reducir la universidad a números, sino construir información útil para interpretar la realidad institucional y actuar sobre ella con mayor responsabilidad.

La evaluación del desempeño institucional requiere seleccionar indicadores pertinentes, confiables y alineados con la misión universitaria. No todos los datos tienen el mismo valor, ni toda medición conduce automáticamente a la mejora. Una universidad puede acumular estadísticas sin generar aprendizaje institucional si no interpreta los resultados ni los vincula con decisiones concretas. Por ello, los indicadores deben estar acompañados de análisis cualitativo, participación de actores y revisión periódica. El sentido de la evaluación no es castigar, sino

comprender qué está funcionando, qué debe corregirse y qué oportunidades existen para fortalecer la calidad académica, la eficiencia administrativa y la pertinencia social.

La gestión basada en indicadores también contribuye a la transparencia y la rendición de cuentas. Las universidades, especialmente las públicas o aquellas que cumplen una función social amplia, deben demostrar a la sociedad cómo utilizan sus recursos, qué resultados generan y qué acciones emprenden para mejorar. Carpio-Vanegas et al. (2025) relacionan la gestión pública universitaria con la necesidad de fortalecer procesos institucionales, lo que permite entender que la transparencia no es solo una exigencia normativa, sino una condición para sostener la confianza social. Una universidad que evalúa sus resultados puede comunicar mejor sus logros, reconocer sus debilidades y justificar sus decisiones.

Sin embargo, los indicadores también tienen límites. Existe el riesgo de convertir la gestión universitaria en una práctica obsesionada por métricas, rankings o evidencias documentales, olvidando dimensiones humanas, culturales y formativas que no siempre son fácilmente cuantificables. La calidad de una

universidad no se expresa únicamente en tasas de titulación o número de publicaciones, sino también en la experiencia educativa, la ética institucional, la inclusión, la creatividad, la convivencia y la capacidad de formar pensamiento crítico. Por ello, la evaluación del desempeño debe equilibrar datos cuantitativos con análisis contextual, evitando que la medición sustituya al juicio académico.

Una gestión universitaria madura utiliza indicadores como punto de partida para la mejora continua. Esto implica establecer metas, revisar avances, comparar periodos, identificar causas, diseñar acciones correctivas y evaluar resultados. La información debe circular entre autoridades, docentes, administrativos y estudiantes, porque la mejora institucional requiere corresponsabilidad. Los indicadores no deben permanecer encerrados en informes técnicos, sino convertirse en insumos para el diálogo académico y la planificación. Desde esta perspectiva, la evaluación del desempeño institucional permite que la universidad aprenda de sí misma y construya decisiones más justas, oportunas y sostenibles.

## 2.6 Conclusión de la Unidad I

La gestión universitaria en América Latina se encuentra ante una transformación que exige superar prácticas rígidas, fragmentadas y exclusivamente burocráticas. La universidad contemporánea necesita modelos de gestión estratégica capaces de integrar liderazgo, procesos, indicadores, cultura institucional, eficiencia organizacional y responsabilidad social. Esta unidad ha mostrado que la gestión universitaria no puede reducirse a trámites administrativos, porque constituye una dimensión central para garantizar calidad académica, innovación y sostenibilidad. Las instituciones que logren interpretar su contexto, coordinar sus áreas y tomar decisiones basadas en evidencia estarán mejor preparadas para responder a los desafíos actuales de la educación superior.

El tránsito hacia nuevas lógicas de gestión no implica negar la importancia de la normativa, la planificación ni la estructura institucional. Por el contrario, significa poner esos elementos al servicio de una universidad más ágil, humana y pertinente. La gestión estratégica requiere autoridades con capacidades directivas, comunidades académicas comprometidas, procesos

claramente organizados e indicadores que permitan evaluar avances reales. También exige una cultura institucional abierta al aprendizaje, capaz de reconocer errores, corregir prácticas y sostener procesos de mejora continua. En este sentido, la gestión universitaria debe comprenderse como una práctica colectiva que conecta misión, personas, recursos y resultados.



La principal enseñanza de esta unidad es que la universidad latinoamericana no puede enfrentar los desafíos del presente con esquemas de gestión diseñados para realidades pasadas. La transformación digital, la diversificación estudiantil, la demanda de calidad, la competencia institucional y la responsabilidad social obligan a construir modelos más flexibles, colaborativos y basados en evidencia. La gestión universitaria del siglo XXI debe

ser estratégica sin perder su sentido académico, eficiente sin abandonar la equidad, innovadora sin descuidar la ética y orientada a resultados sin olvidar la formación humana. Solo así la universidad podrá sostener su relevancia en América Latina.



## 2.7 Referencias utilizadas en la Unidad I

Albán, A. J. G., Tipanguano, W. H. F., Andrade, S. M. G., Esquivel, G. N. E., Salcedo, G. M. P., Cruz, L. U. B., Fonseca, J. A. C., Cabezas, N. A. A., Taipe, J. F. E., & Barba, R. F. L. (2025). *Miradas sobre la gestión de la educación superior en el Ecuador*. Abya-Yala.

<https://abiyayala.ups.edu.ec/index.php/abayayala/catalog/book/127>

Cardozo, A. P. (2026). Sobre la búsqueda de eficiencia en la estructura universitaria: Particularidades de la organización por departamentos. *FACES*, 32(66), 0372-0372.

Carpio-Vanegas, B. P., Coello-Arias, W. L., Gutiérrez-Sánchez, L., & Oviedo-Bayas, B. (2025). La gestión pública en la educación superior en Ecuador. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 4(2), 135-140.

Coello-Arias, W. L., Napa-Arévalo, L., Razo-Delgado, P., & Zúñiga-Delgado, M. S. (2025). Indicadores de gestión en las universidades ecuatorianas. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 4(2), 111-116.

de Melo, P. P. A., & Marcelino, L. R. (2025). Gestión universitaria orientada por procesos: Fundamentos, desafíos y caminos hacia la horizontalización. *UNAC-Journal of Applied Economic and Business*, 1(1), 7-16.

García, A. J. C., & Zavaleta, G. A. E. (2026). Efectividad estratégica y capacidades directivas en sistemas universitarios públicos. *Visión Académica*, 4(2), 1-14.

Lucero-Baldevenites, E. V., Andujar-Avilés, J., Román-Santana, W. M., & Bracho-Fuenmayor, P. L. (2026). Liderazgo estratégico en la gestión universitaria, retos y oportunidades para la calidad educativa. *EPISTEME KOINONIA*, 9(17), 35-53.

### **Unidad III. Gestión académica, calidad formativa y procesos institucionales**

La gestión académica constituye el núcleo operativo de la universidad, porque en ella convergen las decisiones que inciden directamente en la formación del estudiantado, el desempeño del profesorado, la organización curricular, la calidad de los servicios académicos y la eficiencia de los procesos institucionales. Si la gestión universitaria, en términos generales, define la dirección estratégica de la institución, la gestión académica concreta esa visión en prácticas cotidianas vinculadas con el currículo, la docencia, la evaluación, el acompañamiento estudiantil, la administración de registros y la mejora continua de los programas. Por ello, comprender la gestión académica implica analizar cómo se organiza la vida formativa dentro de la universidad y de qué manera ello repercute en la calidad educativa.

En la actualidad, la gestión académica ya no puede entenderse como una función secundaria subordinada únicamente a tareas operativas. Por el contrario, constituye un espacio estratégico en el que se articulan la planificación

institucional, la innovación pedagógica, la formación permanente del profesorado y los mecanismos de seguimiento estudiantil. Las universidades latinoamericanas enfrentan retos crecientes relacionados con permanencia, pertinencia curricular, eficiencia administrativa, transformación digital y calidad de programas, por lo que requieren modelos académicos más integrados, flexibles y orientados a resultados. Muñoz et al. (2026) sostienen que la gestión universitaria influye directamente en la calidad académica de los programas de maestría, lo que reafirma la importancia de organizar adecuadamente los procesos formativos.

### **3.1 Gestión académica y calidad de los programas universitarios**

La calidad de un programa universitario no depende únicamente de su diseño curricular, sino de la manera en que dicho diseño se implementa, se monitorea y se ajusta de acuerdo con las necesidades del contexto. La gestión académica interviene en la asignación docente, la secuencia de asignaturas, la distribución de horarios, la evaluación de resultados de aprendizaje, el desarrollo de prácticas, la disponibilidad de

recursos y la vinculación entre teoría y realidad profesional. Desde esta perspectiva, gestionar académicamente un programa implica garantizar coherencia entre misión institucional, perfil de egreso, malla curricular, metodologías de enseñanza y mecanismos de evaluación, evitando que la calidad quede reducida a un discurso formal sin expresión en la práctica educativa cotidiana.

Muñoz et al. (2026) explican que la calidad académica requiere procesos de gestión capaces de sostener la mejora de los programas, especialmente cuando se trata de ofertas de posgrado sometidas a mayores exigencias de pertinencia, producción de conocimiento y resultados institucionales. Esto significa que una carrera o programa de maestría no debe evaluarse solo por su existencia, sino por su capacidad de responder a necesidades sociales, científicas y profesionales. La gestión académica debe atender indicadores de desempeño, retroalimentación del estudiantado, resultados de aprendizaje, satisfacción de usuarios y consistencia formativa. Cuando estos elementos se articulan, la calidad deja de ser un ideal abstracto y se convierte en una realidad verificable dentro de la institución.

La calidad académica también exige pertinencia. En América Latina, las universidades enfrentan el desafío de formar profesionales en contextos dinámicos, donde cambian los mercados laborales, se diversifican los perfiles de ingreso y se transforman las demandas del conocimiento. Navarro-Campos et al. (2025) destacan la relación entre demanda social y laboral en la formación profesional desde la responsabilidad social universitaria, lo cual permite comprender que la calidad no se limita a cumplir estándares internos, sino que debe dialogar con el entorno. Un programa bien gestionado es aquel que escucha a la sociedad, revisa sus contenidos, fortalece competencias y prepara a los estudiantes para actuar de forma crítica, ética y competente en escenarios complejos.

La gestión académica orientada a la calidad también requiere sistemas de seguimiento y evaluación permanentes. No basta con diseñar programas sólidos; es indispensable revisar su ejecución, identificar debilidades y generar ajustes oportunos. Esto supone reuniones académicas, revisión de sílabos, análisis de tasas de aprobación, evaluación docente, actualización de contenidos y retroalimentación de graduados y empleadores.

Una universidad que no revisa sus programas corre el riesgo de sostener currículos desactualizados o poco pertinentes. En consecuencia, la gestión académica debe comprenderse como un proceso dinámico que no concluye con la aprobación de una carrera, sino que continúa en cada ciclo formativo mediante procesos de observación, ajuste y mejora continua.

### **3.2 Formación permanente del profesorado y desarrollo profesional docente**

La formación permanente del profesorado es uno de los pilares de la gestión académica contemporánea, porque la calidad educativa depende en gran medida de la capacidad de los docentes para responder a las exigencias del entorno universitario actual. Las funciones del profesor ya no se limitan a exponer contenidos; hoy se espera que diseñe experiencias de aprendizaje, evalúe competencias, incorpore tecnología, participe en investigación, acompañe trayectorias estudiantiles y adapte su práctica a contextos diversos. Huaroto et al. (2025), en su revisión sistemática sobre gestión del docente en la educación universitaria, evidencian que el rol profesoral se ha ampliado y

requiere acompañamiento institucional sostenido para alcanzar mejores niveles de desempeño.

La formación permanente no debe entenderse como un conjunto de cursos aislados, sino como una política institucional que articula actualización pedagógica, fortalecimiento disciplinar, desarrollo digital, evaluación reflexiva y mejora de la práctica. Martínez et al. (2026) proponen una visión sistémica de la gestión de la formación permanente del profesorado universitario para una universidad ecuatoriana, destacando que la capacitación docente debe responder a necesidades reales del contexto académico y no a actividades desarticuladas. Esto significa que la universidad debe diagnosticar fortalezas y debilidades del profesorado, establecer prioridades formativas y acompañar los procesos de aprendizaje profesional con continuidad, seguimiento y reconocimiento institucional.

El desarrollo profesional docente también se relaciona con las competencias de investigación, especialmente en universidades que aspiran a integrar docencia, producción científica e innovación educativa. Moncada et al. (2025) analizan las competencias de investigación abordadas por docentes

universitarios en la Universidad Técnica del Norte, mostrando que la formación del profesorado debe trascender lo metodológico para consolidar una cultura académica orientada a la generación de conocimiento. En este sentido, la gestión académica debe promover programas que fortalezcan la capacidad del docente para investigar, publicar, dirigir proyectos y vincular la investigación con la formación estudiantil, de modo que la calidad no dependa solo de la enseñanza, sino también del dinamismo intelectual de la institución.

La universidad actual también debe cuidar el bienestar del profesorado, ya que la exigencia académica, la sobrecarga laboral y las presiones institucionales pueden afectar seriamente el desempeño. Najera-Romero et al. (2026) analizan el síndrome de burnout en docentes universitarios de ciencias de la salud, advirtiendo que el desgaste profesional es una realidad que debe ser atendida desde la gestión institucional. Formar y evaluar al docente sin considerar sus condiciones de trabajo resulta insuficiente. Por ello, la gestión académica debe integrar desarrollo profesional, acompañamiento emocional, equilibrio de funciones y reconocimiento al mérito, entendiendo que la

calidad docente depende no solo de la capacitación, sino también de condiciones institucionales saludables y sostenibles.

### **3.3 Registros académicos, eficiencia administrativa y servicios estudiantiles**

Los registros académicos representan una dimensión central de la gestión universitaria, aunque con frecuencia son subestimados por considerarse un área meramente administrativa. En realidad, la calidad de los procesos de matrícula, calificaciones, certificaciones, homologaciones, prácticas, titulación y emisión de documentos influye directamente en la experiencia del estudiante y en la eficiencia institucional. Una universidad con registros desactualizados, trámites lentos o sistemas fragmentados genera incertidumbre, retrasos y desconfianza. Ramos et al. (2026) proponen un diseño integral de la oficina de registros académicos para optimizar procesos administrativos y mejorar la eficiencia institucional, evidenciando que esta área constituye un soporte esencial de la gestión académica.

La modernización de los registros académicos implica revisar procesos, responsabilidades, circuitos documentales y

plataformas tecnológicas. No se trata simplemente de digitalizar trámites, sino de reordenar la lógica del servicio para hacerlo más claro, rápido y confiable. Brito Chicaiza (2026) y Chicaiza (2026) muestran, desde el caso del sistema de préstamos del departamento de LTIC en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, cómo los sistemas organizados y apoyados en soluciones tecnológicas pueden mejorar la administración y la disponibilidad de recursos. Aunque el estudio se sitúa en un ámbito específico, su aporte es útil para comprender que la gestión académica necesita sistemas eficientes, trazables y centrados en el usuario.

Los servicios estudiantiles forman parte de esta misma lógica de eficiencia académica. El estudiante no vive la universidad únicamente en el aula, sino en cada interacción con plataformas, oficinas, procesos de consulta, seguimiento de expedientes y acceso a información institucional. Cuando estos servicios funcionan de manera desarticulada, se afectan la permanencia y la satisfacción estudiantil. Urrutia et al. (2026) subrayan la importancia de los sistemas institucionales de información para la gestión y la toma de decisiones estratégicas,

lo que permite afirmar que los registros académicos deben integrarse a un ecosistema más amplio de información institucional. La eficiencia administrativa, en este sentido, no es un lujo operativo, sino una condición para sostener trayectorias formativas ordenadas y confiables.

Una gestión académica moderna debe procurar que los registros no solo almacenen información, sino que generen inteligencia institucional. Los datos sobre matrícula, reprobación, rezago, titulación, movilidad y avance curricular pueden transformarse en insumos valiosos para la toma de decisiones. Esto significa que la oficina académica no debe funcionar de forma aislada, sino conectada con coordinación de carreras, bienestar estudiantil, tecnologías de información y unidades de planificación. Cuando los registros se integran a la estrategia institucional, la universidad puede anticipar problemas, corregir debilidades y diseñar respuestas más oportunas. Así, la eficiencia administrativa deja de ser un fin en sí mismo y se convierte en una herramienta al servicio de la calidad académica.

### **3.4 Permanencia, trayectorias estudiantiles y acompañamiento universitario**

Uno de los desafíos más significativos de la gestión académica en América Latina es sostener la permanencia estudiantil en contextos de desigualdad, diversidad de perfiles y múltiples factores de riesgo. Permanecer en la universidad no depende exclusivamente del esfuerzo individual del estudiante, sino también de las condiciones institucionales que acompañan su trayectoria. Pisani y Aguirre (2026), al estudiar programas institucionales orientados al acompañamiento de estudiantes ingresantes, muestran que la gestión universitaria debe atender el derecho a la educación superior no solo desde el acceso, sino también desde la continuidad formativa. Esto implica que la universidad debe construir apoyos concretos para evitar que los estudiantes se desvinculen del proceso educativo.

Las trayectorias estudiantiles suelen verse afectadas por dificultades económicas, vacíos en formación previa, desorientación vocacional, baja integración institucional, cargas familiares, problemas emocionales o escasa claridad sobre procesos académicos. Gestionar la permanencia exige entonces

una mirada integral que articule tutorías, orientación, apoyo psicoeducativo, becas, seguimiento del rendimiento y comunicación institucional. Chi-Pool et al. (2026), al analizar la percepción de efectividad de la beca Jóvenes Escribiendo el Futuro, permiten comprender que los apoyos institucionales pueden influir positivamente en la experiencia formativa cuando se perciben como útiles y pertinentes. La permanencia no debe abordarse como un problema estadístico aislado, sino como parte de la responsabilidad formativa de la universidad.

El acompañamiento universitario requiere además mecanismos de seguimiento temprano. Las universidades necesitan identificar señales de alerta relacionadas con ausentismo, bajo rendimiento, retraso en asignaturas clave o dificultades de adaptación. Riera et al. (2025), al trabajar el pronóstico de la demanda estudiantil mediante modelos de regresión, muestran que la gestión académica puede beneficiarse del análisis de datos para anticipar comportamientos y planificar respuestas. Aunque su estudio se orienta a la demanda, su lógica metodológica resulta útil para pensar en sistemas predictivos internos capaces de detectar

riesgos de deserción o rezago. La permanencia estudiantil mejora cuando la institución actúa antes de que los problemas se agraven.

El acompañamiento también debe considerar la experiencia del estudiante en su vínculo con los espacios de práctica y formación profesional. Ruiz-Requies et al. (2025), al analizar la satisfacción del estudiantado en los grados en Educación Infantil y Primaria, evidencian que la percepción de calidad de las prácticas formativas influye en la valoración del proceso educativo. En consecuencia, la gestión académica debe integrar docencia, práctica, orientación y seguimiento, garantizando que el estudiante no se sienta solo dentro del sistema universitario. Una institución que acompaña trayectorias no solo reduce el abandono, sino que fortalece la identidad académica, el sentido de pertenencia y la posibilidad real de culminar con éxito la formación.

### **3.5 Administración de proyectos educativos para la mejora institucional**

La mejora institucional requiere mecanismos operativos que permitan traducir diagnósticos y objetivos en acciones

concretas, y uno de los instrumentos más eficaces para ello es la administración de proyectos educativos. Gestionar académicamente a través de proyectos significa organizar intervenciones con metas definidas, responsables, cronogramas, recursos, indicadores y criterios de evaluación. Parga et al. (2026) analizan la relación entre administración de proyectos educativos y mejoramiento de la eficiencia en los procesos académicos de la educación superior, mostrando que la gestión por proyectos puede fortalecer la capacidad institucional para resolver problemas específicos y sostener innovaciones. Esta perspectiva permite pasar del discurso de mejora a estrategias organizadas y medibles.

Los proyectos educativos pueden dirigirse a distintas necesidades institucionales, como rediseño curricular, fortalecimiento docente, digitalización de trámites, implementación de tutorías, optimización de prácticas, incorporación de tecnologías o mejora de la evaluación. Lo importante es que respondan a un diagnóstico claro y a una necesidad real del contexto universitario. Tolamatl-Michcol y Cruz (2026), al proponer un modelo de gestión universitaria para

el uso estratégico de laboratorios y talleres bajo metodología de acreditación, muestran que los proyectos focalizados pueden contribuir significativamente a la mejora de recursos clave en la formación. Desde esta perspectiva, la gestión académica se fortalece cuando cada intervención está pensada como un proyecto con lógica, seguimiento y evaluación.

La administración de proyectos también debe relacionarse con la cultura institucional. Un proyecto educativo no se sostiene si queda únicamente en manos de una persona o de una oficina aislada. Para que genere impacto, necesita apropiación institucional, coordinación entre áreas y mecanismos de monitoreo que permitan corregir desviaciones. La gestión de proyectos aporta claridad metodológica, pero también favorece una cultura de corresponsabilidad, porque define tareas, roles y tiempos. Cuando una universidad incorpora esta lógica, mejora su capacidad para ejecutar cambios de manera ordenada, evitando improvisaciones o iniciativas que se diluyen por falta de estructura y seguimiento.

Finalmente, la gestión por proyectos permite fortalecer la evaluación institucional. Cada proyecto genera aprendizajes

sobre qué funciona, qué dificultades emergen y qué ajustes son necesarios. Por ello, los proyectos no deben verse solo como acciones temporales, sino como espacios de experimentación y mejora continua. Una universidad que diseña, implementa y evalúa proyectos educativos desarrolla mayor madurez institucional, porque aprende a transformar sus problemas en oportunidades organizadas de mejora. En consecuencia, la administración de proyectos constituye una herramienta clave para que la gestión académica evolucione desde la reacción dispersa hacia una planificación más sistemática, articulada y orientada a resultados sostenibles.

### **3.6 Conclusión de la Unidad II**

La gestión académica es el punto donde la estrategia institucional se convierte en experiencia formativa concreta. A través de ella se ordenan los programas, se fortalece el profesorado, se administran los registros, se acompañan trayectorias estudiantiles y se ejecutan proyectos de mejora. Esta unidad ha mostrado que la calidad universitaria no depende solo de declaraciones institucionales o procesos de acreditación, sino de la forma en que se gestionan los componentes cotidianos

de la vida académica. Cuando la universidad coordina adecuadamente estos procesos, mejora no solo su funcionamiento interno, sino también la experiencia del estudiante y la pertinencia de la formación ofrecida.

### Ciclo de gestión académica para la calidad universitaria



Asimismo, la unidad ha permitido comprender que la gestión académica necesita apoyarse en sistemas de información, en procesos eficientes y en una visión integral del acompañamiento estudiantil. La permanencia, la satisfacción y el logro académico dependen de una universidad que sepa escuchar, anticipar necesidades y responder oportunamente. Del mismo modo, el

desarrollo profesional del docente y la administración de proyectos educativos muestran que la calidad se construye mediante decisiones planificadas, seguimiento continuo y compromiso institucional. La gestión académica, por tanto, debe ser entendida como un campo estratégico de articulación entre personas, procesos, información y mejora.

La principal enseñanza de esta unidad es que una universidad de calidad no se limita a impartir clases, sino que organiza de manera inteligente todos los procesos que sostienen el aprendizaje. La formación universitaria exige programas pertinentes, docentes en desarrollo permanente, servicios académicos confiables, acompañamiento continuo al estudiante y proyectos que impulsen la mejora institucional. En un contexto latinoamericano marcado por desigualdades, transformaciones tecnológicas y exigencias sociales crecientes, la gestión académica se convierte en una herramienta decisiva para asegurar una educación superior más efectiva, inclusiva y pertinente.

### **3.7 Referencias utilizadas en la Unidad II**

Brito Chicaiza, P. A. (2026). Sistema de préstamos para el Departamento de LTIC en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].  
<https://repositorio.puce.edu.ec/items/2f6ff465-3f5a-459d-b13f-6ae924db957b>

Chi-Pool, J. A., Cruz-Doriano, S., Uicab, E. A. M., Chan, K. Y. P., & Cool, Y. N. P. (2026). Percepción de efectividad del uso de la beca Jóvenes Escribiendo el Futuro en estudiantes del sureste de México. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 14, e9121-e9121.

Chicaiza, P. A. B. (2026). Sistema de préstamos para el departamento de LTIC en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.  
<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/83bd6807-2d0f-4dfa-835d-999c223b4426/content>

Huaroto, J. J. B., Torres, R. H., Rojas, J. C. O., & Huaroto, Á. R. B.

(2025). Gestión del docente en la educación universitaria: Una revisión sistemática. *Revista Tribunal*, 5(10), 585-604.

Martínez, M. M., Sandó, P. V., Prada, J. J. D. T., & Rodríguez, F. F.

(2026). La gestión de la formación permanente del profesorado universitario: Propuesta sistémica para una universidad ecuatoriana. *Revista Cubana de Educación Superior*, 45. <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/12466>

Moncada, J. A., Báez-Morales, W. E., Zambrano, M. B., & Álvarez,

S. R. (2025). Competencias de investigación abordadas por los docentes universitarios: Caso Universidad Técnica del Norte (Ecuador). *Formación Universitaria*, 18(2), 95-106.

Muñoz, L. A. V., Rosales, C. V. N., Muriel, P. F., Muñoz, J. L. R., &

Mallqui, M. C. (2026). Gestión universitaria en la calidad académica de los programas de maestría en una institución pública. *Revista Simón Rodríguez*, 6(11), 249-265.

Najera-Romero, K., Columbié-Pileta, M., Castillo-Plasencia, L. J.,

Lazo-Pérez, M. A., Araujo-Inastrilla, C. R., & Esperón-Oliveros, R. (2026). Síndrome de Burnout en docentes

universitarios de ciencias de la salud. *Revista de Ciencias Médicas y de la Vida*, 4(1-3), 063-063.

Navarro-Campos, C., Moreno-Espíritu, G., Huamán-Paucar, B. A., & Castillo-Condor, G. B. (2025). Demanda social y laboral en la formación profesional desde la Responsabilidad Social Universitaria, área profesional IV–UNCP, 2020-2022. *Acta Peruana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 1(1). <https://apcsh-journal.org/index.php/apcsh/article/view/11>

Parga, L. A. V., Acosta, W. O. C., Cobos, N. J. R., & Ramírez, E. L. M. (2026). Administración de proyectos educativos y su relación con el mejoramiento de la eficiencia en los procesos académicos de la educación superior. *Reincisol*, 5(9), 1307-1307.

Pisani, C. M. V., & Aguirre, J. E. (2026). Gestión universitaria, derecho a la educación superior y financiamiento como condicionante. Indagaciones exploratorias sobre la incidencia de los programas institucionales de la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional de Mar del Plata en el acompañamiento a las trayectorias de estudiantes ingresantes. *Revista de Educación*, (37), 65-80.

Ramos, M. X. C., Dioses, M. del C. G., Mijahuanca, M. M. G., Durand, B. A. N., & Guevara, R. N. (2026). Diseño integral de la oficina de registros académicos para optimizar procesos administrativos y mejorar la eficiencia institucional en la Universidad de Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/b0db66b8-db28-42c6-88a4-e6a39a49d3aa/content>

Riera, J. L. P., Vázquez, M. Y. L., & Rangel, D. R. (2025). Pronóstico de la demanda estudiantil mediante modelos de regresión: Un estudio comparativo de la unidad académica de ingeniería, industria y construcción de la Universidad Católica de Cuenca. *Maestro y Sociedad*, 22(4), 3790-3798.

Ruiz-Requies, I., Rodríguez-Medina, J., Herguedas-Esteban, M., & Ayuso-Lanchares, A. (2025). Universidad y centro de prácticas: Análisis de la satisfacción del estudiantado en los Grados en Educación Infantil y Primaria. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 39(3), 29-41.

Tolamatl-Michcol, J., & Cruz, A. H. (2026). Modelo de gestión universitaria para el uso estratégico de laboratorios y talleres

bajo la metodología de acreditación de los CIEES. El Conocimiento sin Fronteras que Transforma la Educación Superior, 86.

Urrutia, K. A. C., Flores, C. A. R., Castillo, R. G., & Montoya, E. A. (2026). Desarrollo de sistemas institucionales de información para la gestión y la toma de decisiones estratégicas. Cuadernos Técnicos Universitarios de la DGTIC, 4(Especial). <https://cuadernos.tic.unam.mx/index.php/cua/article/view/166>



## **Unidad IV. Innovación digital, inteligencia artificial y redes sociales en la universidad**

La universidad latinoamericana vive una transformación tecnológica que ya no puede ser interpretada como un fenómeno periférico ni como una tendencia pasajera. La expansión de plataformas virtuales, sistemas de información, analítica de datos, inteligencia artificial y redes sociales ha alterado la forma en que se organiza la gestión académica, se comunica la institución, se acompaña al estudiantado y se diseñan experiencias de aprendizaje. En este contexto, la innovación digital se convierte en un componente estructural de la gestión universitaria contemporánea. Sin embargo, su valor no depende únicamente de la incorporación de herramientas, sino de la capacidad institucional para alinearlas con propósitos académicos, pedagógicos y sociales.

La transformación tecnológica universitaria exige una lectura crítica. Las instituciones no solo deben modernizar sus procesos, sino también comprender cómo estas tecnologías cambian la cultura organizacional, las prácticas docentes, las dinámicas de estudio y las relaciones entre universidad y

sociedad. Castro et al. (2025) sostienen que la transformación digital constituye una estrategia de gestión educativa con desafíos y oportunidades en América Latina, lo que permite entender que la digitalización no es un asunto exclusivamente técnico, sino una decisión estratégica de alto impacto institucional. Esta unidad analiza cómo inteligencia artificial, redes sociales y tecnologías generativas están reconfigurando la gestión universitaria y qué implicaciones tienen para estudiantes, docentes y directivos.

#### **4.1 Transformación digital como estrategia de gestión educativa**

La transformación digital en la universidad implica mucho más que automatizar trámites o trasladar servicios al entorno virtual. Se trata de rediseñar procesos académicos y administrativos a partir del uso intencional de tecnologías que permitan mejorar la experiencia universitaria, fortalecer la toma de decisiones y ampliar la capacidad de respuesta institucional. Castro et al. (2025) explican que la transformación digital en la educación superior latinoamericana debe comprenderse como una estrategia de gestión, porque afecta dimensiones esenciales

como organización, docencia, comunicación, servicios estudiantiles y evaluación. Desde esta perspectiva, digitalizar no es únicamente incorporar plataformas, sino transformar la lógica con la que la universidad opera y se vincula con su comunidad.

La universidad contemporánea necesita sistemas que permitan integrar información, articular procesos y ofrecer respuestas más ágiles a estudiantes y docentes. Urrutia et al. (2026) destacan la importancia de desarrollar sistemas institucionales de información para la gestión y la toma de decisiones estratégicas, lo que muestra que la transformación digital se vuelve más efectiva cuando existe interoperabilidad entre áreas académicas, administrativas y tecnológicas. Una universidad que dispone de datos actualizados, plataformas coordinadas y canales eficientes de comunicación puede anticipar necesidades, detectar debilidades y diseñar acciones correctivas con mayor rapidez. La digitalización, por tanto, no solo optimiza el funcionamiento, sino que fortalece la inteligencia institucional.

No obstante, la transformación digital también puede profundizar desigualdades si se implementa de manera

superficial o sin considerar brechas de acceso, formación y apropiación tecnológica. Muchas instituciones han incorporado sistemas digitales sin acompañar adecuadamente a docentes, estudiantes y personal administrativo, lo que genera resistencia, subutilización o dependencia de pocos especialistas. León-Garrido (2026), al abordar la integración de la inteligencia artificial en contextos universitarios, deja ver que la innovación tecnológica requiere observación, adaptación y aprendizaje institucional. En consecuencia, la transformación digital debe pensarse como un proceso gradual y formativo, no como una imposición técnica desvinculada de la cultura universitaria.

La transformación digital también redefine la noción de servicio académico. Hoy el estudiante espera interacciones más ágiles, acceso permanente a información, recursos disponibles en línea, tutoría oportuna y procesos menos burocráticos. Esto obliga a la universidad a revisar su modelo de atención y a considerar la tecnología como parte del valor institucional que ofrece. Una gestión educativa digitalmente madura no reemplaza la dimensión humana de la universidad, sino que la fortalece mediante sistemas más ordenados, transparentes y accesibles.

Por ello, la innovación digital debe asumirse como una oportunidad para mejorar la experiencia formativa y la gobernanza institucional, siempre que se oriente por criterios pedagógicos, éticos y estratégicos.

#### **4.2 Inteligencia artificial en la gestión académica universitaria**

La inteligencia artificial se ha convertido en una de las tecnologías con mayor potencial transformador para la gestión universitaria, debido a su capacidad para procesar datos, automatizar tareas, detectar patrones y apoyar decisiones en múltiples niveles. Loo et al. (2026) analizan la inteligencia artificial en la gestión de la educación superior y muestran que su uso puede contribuir a mejorar la eficiencia institucional, la organización académica y la capacidad de respuesta de las universidades. En el ámbito de la gestión, la IA puede utilizarse para clasificar información, automatizar consultas frecuentes, apoyar procesos de admisión, monitorear indicadores académicos y optimizar servicios administrativos vinculados con el recorrido del estudiante.

Uno de los aportes más relevantes de la inteligencia artificial en la universidad consiste en la posibilidad de fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia. Los sistemas inteligentes pueden identificar comportamientos recurrentes en los datos institucionales, detectar estudiantes en riesgo, sugerir acciones preventivas y analizar tendencias relacionadas con permanencia, rendimiento o demanda académica. Echeverría-Guzmán et al. (2025), al estudiar la inteligencia artificial en la formación técnica, señalan que existen brechas formativas y retos para la gestión académica universitaria, lo cual refuerza la necesidad de preparar a las instituciones para un uso crítico y funcional de esta tecnología. La IA no reemplaza el juicio académico, pero puede enriquecerlo con información procesada de manera más amplia y sistemática.

La incorporación de inteligencia artificial también abre posibilidades para personalizar ciertos procesos universitarios, especialmente aquellos relacionados con orientación, organización de recursos, apoyo informativo y seguimiento académico. No obstante, este potencial depende de la calidad de los datos, de la claridad de los objetivos institucionales y de la

supervisión humana constante. Una universidad que utiliza IA sin criterios puede caer en automatizaciones ineficientes o en decisiones opacas difíciles de justificar. Por ello, Loor et al. (2026) permiten comprender que el valor de la IA no reside en su novedad tecnológica, sino en la forma en que se integra con la misión universitaria, con los procesos académicos y con una cultura institucional capaz de interpretar críticamente sus resultados.

La gestión académica universitaria debe asumir que la inteligencia artificial no es solamente una herramienta técnica, sino también un factor que modifica responsabilidades y competencias profesionales. Los directivos necesitan comprender sus aplicaciones, los docentes deben conocer sus alcances y límites, y los estudiantes requieren desarrollar criterios de uso responsable. Echeverría-Guzmán et al. (2025) advierten que la formación técnica enfrenta retos importantes frente a la IA, lo que puede extrapolarse al conjunto de la educación superior. La institución que no prepare a su comunidad para convivir con esta tecnología corre el riesgo de usarla mal, rechazarla sin fundamento o adoptar soluciones

descontextualizadas que no mejoren realmente la calidad universitaria.

### **4.3 Tecnología generativa, mentoría virtual y nuevas prácticas estudiantiles**

La aparición de tecnologías generativas ha producido cambios visibles en la forma en que los estudiantes buscan información, redactan tareas, producen contenidos, preparan exposiciones y se relacionan con el aprendizaje. Herramientas capaces de generar textos, imágenes, resúmenes y respuestas inmediatas están modificando las prácticas académicas cotidianas y obligando a las universidades a reconsiderar sus estrategias pedagógicas y evaluativas. Terrón et al. (2026) analizan los usos, fines y prácticas actuales de estudiantes frente a la tecnología generativa, mostrando que esta ya forma parte de la vida universitaria y que su presencia influye tanto en los hábitos de estudio como en las expectativas sobre rapidez, accesibilidad y apoyo académico.

La tecnología generativa puede convertirse en una aliada cuando se utiliza como apoyo para organizar ideas, explorar conceptos, sintetizar lecturas o ensayar explicaciones. Sin

embargo, también puede fomentar prácticas problemáticas como el plagio encubierto, la dependencia cognitiva, la superficialidad argumentativa o la disminución del esfuerzo intelectual si se usa sin pensamiento crítico. Terrón et al. (2026) permiten observar que el desafío universitario ya no consiste en negar la existencia de estas herramientas, sino en enseñar a usarlas de manera reflexiva, verificable y académicamente responsable. La gestión académica debe responder con nuevas orientaciones de integridad, alfabetización digital y diseño de actividades que prioricen comprensión, análisis y autoría.

En este mismo escenario surge la figura del mentor virtual como recurso de acompañamiento en entornos híbridos y semipresenciales. Nuñez et al. (2026) proponen la inteligencia artificial como mentor virtual para la semipresencialidad universitaria cubana, mostrando que estos sistemas pueden apoyar consultas frecuentes, orientar procesos de estudio y acompañar a los estudiantes fuera del horario docente. Esta posibilidad resulta especialmente valiosa para universidades con grandes volúmenes de matrícula o con modalidades flexibles, donde la atención personalizada permanente resulta difícil de

sostener solo con recursos humanos. No obstante, el mentor virtual debe concebirse como complemento del acompañamiento académico y no como sustituto del vínculo pedagógico entre docente y estudiante.

Las nuevas prácticas estudiantiles mediadas por IA obligan también a replantear la evaluación universitaria. Si los estudiantes pueden generar respuestas rápidas con ayuda tecnológica, los sistemas de evaluación centrados únicamente en reproducción de contenidos pierden efectividad. La gestión académica debe promover diseños evaluativos que valoren argumentación, análisis contextual, resolución de problemas, experiencias aplicadas y procesos de construcción del conocimiento. La universidad que ignore este cambio corre el riesgo de seguir evaluando como si las tecnologías generativas no existieran. En cambio, una institución que asume el desafío puede convertirlo en oportunidad para fortalecer el aprendizaje autónomo, la honestidad académica y el pensamiento crítico en escenarios tecnológicos complejos.

#### **4.4 Redes sociales, marketing educativo y permanencia estudiantil**

Las redes sociales se han convertido en un espacio central para la comunicación universitaria, no solo en términos de visibilidad institucional, sino también como medio para construir vínculos con estudiantes potenciales, estudiantes activos, egresados y sociedad en general. Gallegos (2026) sostiene que las estrategias de marketing digital educativo influyen en la captación y permanencia de estudiantes en instituciones de educación superior, lo que revela que la comunicación digital ya no puede considerarse una tarea secundaria. Las universidades actuales compiten en escenarios donde la imagen, la accesibilidad informativa, la interacción en línea y la percepción de cercanía tienen efectos concretos sobre matrícula, confianza y sentido de pertenencia.

Las redes sociales cumplen funciones que superan la promoción institucional. También actúan como canales de orientación, acompañamiento, información académica, identidad universitaria y conexión emocional con la comunidad. A través de plataformas como Instagram, Facebook, TikTok,

LinkedIn, YouTube o WhatsApp, las instituciones pueden difundir logros, resolver inquietudes, orientar procesos y mantener presencia constante en la vida estudiantil. Gallegos (2026) muestra que el marketing educativo influye en permanencia, lo que sugiere que una comunicación bien gestionada puede fortalecer la continuidad académica al reducir incertidumbre, mejorar la experiencia informativa y proyectar una universidad más accesible y coherente con las expectativas contemporáneas de sus públicos.

La gestión estratégica de redes sociales exige profesionalización, coherencia narrativa y comprensión del comportamiento digital de las audiencias universitarias. No basta con publicar anuncios; es necesario construir contenido relevante, útil y alineado con la identidad institucional. Las universidades deben aprender a comunicar oportunidades, servicios, acompañamiento, innovación y vida académica mediante formatos dinámicos y cercanos. Esta dimensión resulta especialmente importante para estudiantes jóvenes, que suelen formar sus primeras impresiones institucionales a partir de entornos digitales. Una presencia débil o desorganizada puede

afectar la percepción de calidad, mientras que una comunicación clara y bien estructurada puede convertirse en un activo estratégico para la universidad.

Asimismo, las redes sociales pueden contribuir a fortalecer la experiencia del estudiante ya matriculado, no solo la captación de nuevos públicos. En contextos de transformación digital, los estudiantes esperan información oportuna, canales abiertos de consulta y una institución que dialogue en los espacios donde ellos interactúan habitualmente. La universidad que utiliza redes sociales con criterio pedagógico y comunicacional puede difundir recursos, orientar procesos académicos y reforzar el vínculo comunitario. Sin embargo, este uso debe ser planificado y ético, evitando improvisación, desinformación o banalización del discurso universitario. La comunicación digital institucional, bien gestionada, puede convertirse en una herramienta poderosa para permanencia, reputación y construcción de confianza social.

#### **4.5 Ética, responsabilidad institucional y gobernanza de la inteligencia artificial**

La expansión de la inteligencia artificial en la universidad ha abierto un debate indispensable sobre ética, responsabilidad

institucional y gobernanza tecnológica. Ayala (2026) analiza las decisiones estratégicas de las universidades paraguayas frente a la inteligencia artificial desde la responsabilidad institucional y los valores académicos, lo que permite comprender que la innovación no puede desligarse de principios éticos. La universidad no solo debe adoptar tecnologías, sino también decidir bajo qué criterios las incorpora, qué riesgos asume y qué salvaguardas construye para proteger la integridad académica, la privacidad, la equidad y la transparencia. En este sentido, la gobernanza de la IA se convierte en una dimensión prioritaria de la gestión universitaria contemporánea.

Núñez Alarcón y Fonseca Sardi (2026) proponen avanzar hacia una inteligencia artificial responsable en la educación universitaria, destacando la necesidad de construir marcos institucionales que orienten su uso. Esto implica definir políticas sobre protección de datos, derechos de autor, integridad académica, trazabilidad de contenidos generados, supervisión humana y criterios de transparencia en procesos automatizados. Una universidad que utiliza IA sin lineamientos claros puede exponerse a sesgos, malas decisiones, vigilancia excesiva o usos

impropios por parte de su comunidad. La gobernanza responsable no busca frenar la innovación, sino asegurar que esta se desarrolle en consonancia con los principios fundamentales de la educación superior.

La dimensión ética también alcanza a la relación entre IA y autonomía intelectual. Cuando docentes y estudiantes delegan excesivamente en sistemas automatizados la búsqueda, redacción o resolución de tareas, puede debilitarse el ejercicio crítico que la universidad está llamada a promover. Por ello, la institución debe formar en pensamiento reflexivo, verificación de información, análisis de sesgos y uso consciente de herramientas tecnológicas. León-Garrido (2026) contribuye a esta reflexión al mostrar que la integración de inteligencia artificial en contextos universitarios requiere observación y mediación pedagógica. No basta con permitir el uso de herramientas; es necesario enseñar a comprenderlas, cuestionarlas y utilizarlas sin perder la centralidad del juicio humano.

La responsabilidad institucional frente a la IA también se expresa en la toma de decisiones estratégicas. Las universidades deben evaluar cuándo automatizar, qué procesos conviene

apoyar tecnológicamente y cuáles requieren siempre intervención humana. No todo problema académico o administrativo necesita inteligencia artificial, ni toda solución digital es superior a una gestión bien diseñada. La gobernanza universitaria debe equilibrar eficiencia, ética y pertinencia. Desde esta perspectiva, una innovación tecnológica responsable es aquella que mejora procesos sin comprometer derechos, que amplía oportunidades sin profundizar brechas y que fortalece la calidad universitaria sin sustituir los valores académicos que dan sentido a la institución.

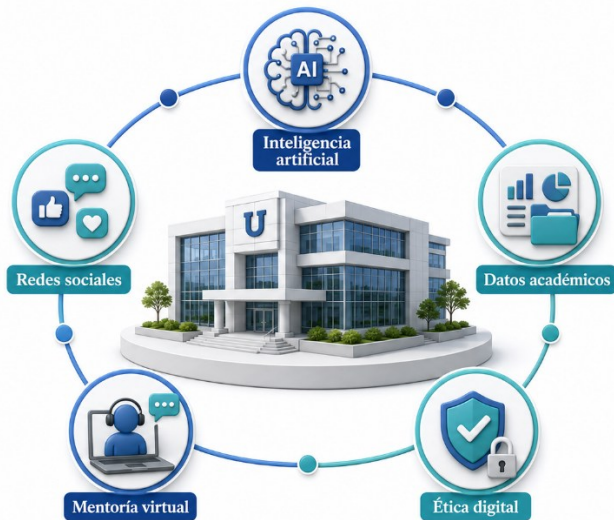
#### **4.6 Conclusión de la Unidad III**

La innovación digital está redefiniendo la gestión universitaria latinoamericana al introducir nuevas formas de organización, comunicación, acompañamiento y toma de decisiones. La transformación digital, la inteligencia artificial, las tecnologías generativas y las redes sociales no constituyen fenómenos aislados, sino dimensiones interconectadas que modifican la vida institucional y las experiencias académicas. Esta unidad ha mostrado que la universidad contemporánea necesita comprender estas herramientas no como simples

recursos instrumentales, sino como componentes estratégicos que afectan la cultura organizacional, la relación con los estudiantes y las posibilidades de mejora institucional. La tecnología, en este sentido, se convierte en una dimensión central de la gobernanza universitaria.

La unidad también ha permitido entender que los beneficios de la innovación digital dependen de la capacidad institucional para orientar su uso con criterios pedagógicos, éticos y estratégicos. La inteligencia artificial puede optimizar procesos y apoyar decisiones; las redes sociales pueden fortalecer comunicación y permanencia; la mentoría virtual puede ampliar acompañamiento; y la tecnología generativa puede enriquecer ciertas tareas académicas. Sin embargo, todas estas posibilidades requieren alfabetización digital, marcos de integridad, formación docente y políticas claras de gobernanza. La universidad que adopta tecnología sin reflexión puede perder control sobre sus procesos, mientras que la que la integra críticamente fortalece su misión educativa.

## Ecosistema digital de la universidad innovadora



La principal enseñanza de esta unidad es que la innovación universitaria no consiste en usar más tecnología, sino en usarla mejor. Una universidad innovadora es aquella que integra herramientas digitales con responsabilidad, sentido académico y visión institucional. En América Latina, donde persisten desigualdades, limitaciones presupuestarias y retos de calidad, la tecnología puede ser una oportunidad poderosa para ampliar capacidades y mejorar procesos, siempre que no se convierta en un fin en sí mismo. La universidad del presente y del futuro deberá

aprender a convivir con inteligencia artificial y entornos digitales, pero sin abandonar su función esencial: formar pensamiento crítico, producir conocimiento y contribuir al desarrollo social.

#### 4.7 Referencias utilizadas en la Unidad III

Ayala, S. D. G. (2026). Responsabilidad institucional y valores académicos: Decisiones estratégicas de la universidad paraguaya frente a la inteligencia artificial. *Revista Científica Multidisciplinaria Ciencia PJC*, 1(1), 120-129.

Castro, L. J. B., Burgos, A. M. R., & Heredia, L. J. C. (2025). La transformación digital como estrategia de gestión educativa en la educación superior: Desafíos y oportunidades en América Latina. *Sinergia Académica*, 8(10), 78-103.

Echeverría-Guzmán, A., Lapierre, G. T., & Espinoza-Tinoco, K. (2025). Inteligencia artificial en la formación técnica: Brechas formativas y retos para la gestión académica universitaria. *Nobilis*, 2(2), 35-47.

Gallegos, C. V. C. (2026). Estrategias de marketing digital educativo y su influencia en la captación y permanencia de

estudiantes en instituciones de educación superior. *ASCE Magazine*, 5(1), 108-130.

León-Garrido, A. (2026). Integración de la inteligencia artificial en los contextos universitarios: Una experiencia observacional. En *Reinventando la enseñanza a través de la investigación: Un enfoque en metodologías innovadoras para el siglo XXI* (p. 155).

Loor, M. M., Cárdenas, M. S. Z., Cedeño, J. R. D., Álvarez, M. E. T., & Loor, L. V. V. (2026). Artificial intelligence in higher education management. *Maestro y Sociedad*, 23(1), 985-999.

Núñez, L. I. S., Pino, M. R. M., & Maldonado, O. F. (2026). Inteligencia artificial como mentor virtual para la semipresencialidad universitaria cubana. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 14, e9147-e9147.

Núñez Alarcón, W., & Fonseca Sardi, M. C. (2026). Hacia una inteligencia artificial responsable en la educación universitaria. En *Memorias del Foro Internacional Virtual "Inteligencia Artificial y Educación Superior. Reflexiones al*

*Informe del Banco Mundial*".

<http://52.3.123.36/handle/123456789/1044>

Terrón, M. de L. E. O., Guzmán, L. R., & Hall, E. A. (2026).  
Estudiantes y tecnología generativa: Usos, fines y prácticas  
actuales. *Revista de Estudios Interdisciplinarios del Arte,  
Diseño y la Cultura*, (20), 270-279.

Urrutia, K. A. C., Flores, C. A. R., Castillo, R. G., & Montoya, E. A.  
(2026). Desarrollo de sistemas institucionales de  
información para la gestión y la toma de decisiones  
estratégicas. *Cuadernos Técnicos Universitarios de la  
DGTIC*, 4(Especial).

<https://cuadernos.tic.unam.mx/index.php/cua/article/view/166>

## **Unidad V. Calidad, vinculación, internacionalización y responsabilidad social universitaria**

La universidad latinoamericana contemporánea no puede comprenderse únicamente desde sus procesos internos, porque su legitimidad depende también de la manera en que responde a las necesidades sociales, culturales, productivas y territoriales de su entorno. La gestión universitaria actual exige articular calidad académica, acreditación, vinculación, cooperación, inclusión, internacionalización y responsabilidad social como dimensiones interdependientes de una misma misión institucional. En este escenario, la universidad deja de ser una organización cerrada sobre sus programas y trámites para convertirse en un actor estratégico del desarrollo social. Su función no se agota en formar profesionales, sino que también implica producir conocimiento, promover equidad, fortalecer comunidades y contribuir a la transformación regional.

La calidad universitaria, por tanto, debe analizarse desde una mirada amplia que supere el simple cumplimiento documental. Una institución de educación superior puede contar con reglamentos, planes, indicadores y procesos formales, pero

si no logra generar impacto académico, social y cultural, su gestión queda incompleta. Zavala (2026) plantea que la acreditación sobre la calidad educativa en universidades de América constituye un campo relevante de análisis, lo que permite comprender que los sistemas de evaluación son importantes, aunque deben vincularse con procesos reales de mejora. En esta unidad se examina cómo la universidad latinoamericana puede fortalecer su pertinencia mediante calidad, vinculación, cooperación, cultura, inclusión y sostenibilidad institucional.

### **5.1 Acreditación, calidad educativa y mejora continua en universidades latinoamericanas**

La acreditación universitaria se ha convertido en un mecanismo fundamental para evaluar las condiciones de calidad de las instituciones de educación superior. En América Latina, los procesos de acreditación buscan verificar la existencia de políticas, recursos, infraestructura, personal académico, resultados de aprendizaje, investigación, vinculación y mecanismos de mejora. Sin embargo, la acreditación no debe asumirse como un trámite externo ni como una práctica

orientada únicamente a obtener certificaciones. Su verdadero valor aparece cuando se convierte en una oportunidad para revisar críticamente el funcionamiento institucional, reconocer debilidades, consolidar fortalezas y promover una cultura permanente de evaluación y mejora continua.

Zavala (2026) señala que la acreditación sobre la calidad educativa en universidades de América ha generado una línea de discusión relevante, especialmente porque permite observar cómo las instituciones intentan responder a estándares nacionales e internacionales. No obstante, una mirada crítica exige reconocer que la acreditación puede tener dos caminos: convertirse en una práctica transformadora o reducirse a una acumulación de evidencias documentales. Cuando la universidad trabaja para acreditar solamente en función de informes, carpetas y requisitos, el proceso pierde sentido académico. En cambio, cuando utiliza la acreditación para mejorar currículo, docencia, investigación, gestión y servicios, se fortalece la calidad real de la institución.

La calidad educativa no debe entenderse como una condición estática, sino como un proceso dinámico que requiere

evaluación, aprendizaje institucional y ajuste permanente. Una universidad de calidad es aquella que revisa sus programas, atiende las necesidades de sus estudiantes, fortalece el desempeño docente, actualiza sus recursos, dialoga con el entorno y utiliza información para tomar decisiones. En este sentido, la mejora continua no es una fase posterior a la evaluación, sino una práctica cotidiana de gestión. La acreditación puede aportar estructura a este proceso, pero la responsabilidad de sostener la calidad pertenece a toda la comunidad universitaria, no solo a las autoridades o unidades técnicas de evaluación.

La calidad universitaria también debe vincularse con la pertinencia. Una institución puede cumplir indicadores formales y aun así ofrecer programas desconectados de la realidad social o laboral de su territorio. Por ello, los procesos de acreditación deben dialogar con las demandas del contexto, las trayectorias estudiantiles, la empleabilidad, la producción científica y el impacto social. Navarro-Campos et al. (2025) destacan la relación entre demanda social y laboral en la formación profesional desde la responsabilidad social universitaria, lo cual

confirma que la calidad debe medirse también por la capacidad de la universidad para formar profesionales pertinentes, éticos y capaces de responder a los problemas reales de su entorno.

La mejora continua exige que la universidad no espere una evaluación externa para revisar sus procesos. La cultura de calidad debe formar parte de la planificación institucional, de la gestión académica, de la evaluación docente, del seguimiento estudiantil, de la vinculación y de la administración de recursos. Cuando la calidad se convierte en cultura, las personas comprenden que evaluar no significa castigar, sino aprender. Una institución madura utiliza sus resultados para corregir, innovar y proyectarse. Por ello, la acreditación debe ser vista como una herramienta dentro de un proceso más amplio: construir universidades capaces de mejorar de manera sostenida, transparente y socialmente pertinente.

## **5.2 Vinculación con la sociedad y pertinencia de la formación profesional**

La vinculación con la sociedad es una de las funciones esenciales de la universidad latinoamericana, porque conecta el conocimiento académico con las necesidades concretas de

comunidades, instituciones, organizaciones y territorios. Esta dimensión permite que la universidad no permanezca encerrada en el aula, sino que dialogue con problemas sociales, económicos, culturales y ambientales. La vinculación no debe reducirse a prácticas asistenciales o actividades aisladas, sino comprenderse como un proceso de interacción recíproca, donde la universidad aporta conocimiento y al mismo tiempo aprende del entorno. Desde esta perspectiva, la formación profesional adquiere mayor pertinencia cuando se relaciona con realidades sociales concretas.

Navarro-Campos et al. (2025) analizan la demanda social y laboral en la formación profesional desde la responsabilidad social universitaria, lo que permite comprender que la pertinencia de una carrera depende de su capacidad para responder a necesidades reales del contexto. La universidad debe preguntarse si sus perfiles de egreso, asignaturas, prácticas, proyectos de investigación y actividades de vinculación están conectados con los desafíos del territorio. Si la formación profesional ignora las demandas sociales y laborales, se corre el riesgo de producir graduados con escasa capacidad de inserción

o con competencias poco ajustadas a la realidad. La gestión universitaria debe evitar esa desconexión.

La vinculación también fortalece el aprendizaje de los estudiantes, porque les permite aplicar conocimientos en escenarios reales, comprender problemáticas sociales y desarrollar sensibilidad ética. Los proyectos de servicio comunitario, prácticas preprofesionales, consultorías académicas, diagnósticos territoriales, programas de intervención y alianzas con instituciones externas pueden convertirse en espacios formativos de alto valor. No obstante, para que esto ocurra, la vinculación debe estar planificada, evaluada y articulada con el currículo. Una actividad aislada no garantiza impacto; en cambio, un proyecto bien gestionado puede beneficiar a la comunidad, enriquecer la formación estudiantil y producir información útil para la investigación universitaria.

Núñez y Ortega (2025) destacan la articulación de la vinculación universitaria y la cooperación internacional para fortalecer la gestión académica, lo que muestra que la vinculación puede ampliarse cuando se conecta con redes, proyectos y alianzas externas. Esta perspectiva permite entender

que la universidad no debe trabajar de manera solitaria, sino construir relaciones colaborativas con gobiernos locales, organizaciones sociales, empresas, instituciones educativas y organismos internacionales. La vinculación efectiva requiere gestión, seguimiento, indicadores y continuidad. No basta con firmar convenios o ejecutar actividades puntuales; lo importante es generar procesos sostenidos que produzcan aprendizajes, soluciones y beneficios compartidos.

La pertinencia de la formación profesional se fortalece cuando la vinculación retroalimenta la planificación académica. Los hallazgos de proyectos comunitarios, prácticas profesionales y consultas con actores externos pueden servir para actualizar contenidos, ajustar competencias, identificar nuevas necesidades formativas y fortalecer el perfil de egreso. De esta manera, la sociedad no solo recibe servicios de la universidad, sino que también contribuye a mejorar su propuesta académica. La gestión universitaria debe crear mecanismos para que esa retroalimentación sea sistemática. Una universidad vinculada con su entorno aprende de la realidad y convierte ese

aprendizaje en calidad formativa, innovación curricular y responsabilidad social.

### **5.3 Cooperación, internacionalización y redes universitarias vivas**

La internacionalización universitaria ha dejado de limitarse a intercambios estudiantiles o convenios formales entre instituciones. En el contexto actual, internacionalizar significa construir redes académicas capaces de generar investigación conjunta, movilidad, innovación, publicaciones, proyectos de vinculación y colaboración intercultural. Roman-Acosta y Albear (2026) proponen pasar de convenios a redes vivas para gestionar cooperación, internacionalización y vinculación universitaria, lo que permite comprender que la firma de acuerdos no garantiza impacto si no existen actividades, resultados y relaciones sostenidas. La cooperación universitaria debe evaluarse por su capacidad de producir valor académico y social, no únicamente por el número de documentos suscritos.

Las redes universitarias vivas se caracterizan por la interacción permanente entre docentes, investigadores, estudiantes y gestores de distintas instituciones. Estas redes

pueden desarrollarse mediante proyectos colaborativos, seminarios internacionales, codirección de tesis, publicaciones conjuntas, movilidad virtual, aulas espejo, programas de doble titulación o investigación aplicada en territorios compartidos. La internacionalización, entendida de esta manera, no es un privilegio reservado a quienes pueden viajar, sino una estrategia institucional que puede ampliarse mediante tecnologías digitales y cooperación académica. Para América Latina, esta perspectiva resulta especialmente relevante, porque permite fortalecer capacidades regionales sin depender exclusivamente de modelos externos.

Núñez y Ortega (2025) muestran cómo la vinculación y la cooperación internacional pueden articularse para fortalecer la gestión académica universitaria, lo que evidencia que la internacionalización no debe separarse de las funciones sustantivas de la universidad. Una institución puede internacionalizar su currículo, su investigación, su vinculación y sus procesos de formación docente. Cuando la cooperación se integra a la gestión académica, los estudiantes acceden a perspectivas más amplias, los docentes fortalecen sus redes

profesionales y la universidad mejora su capacidad de responder a desafíos globales y locales. La internacionalización debe ser estratégica, planificada y coherente con la misión institucional.

No obstante, la internacionalización también puede convertirse en una práctica superficial si se mide únicamente por la cantidad de convenios o eventos internacionales. Muchas universidades acumulan acuerdos que no generan movilidad, investigación ni colaboración real. Por ello, la gestión universitaria debe evaluar la calidad de sus redes, su continuidad, sus productos y su impacto. Roman-Acosta y Albear (2026) permiten comprender que las redes vivas tienen utilidad epistémica porque producen conocimiento, intercambio y aprendizaje institucional. La cooperación verdadera requiere confianza, reciprocidad, objetivos comunes y mecanismos de seguimiento. Sin estos elementos, la internacionalización queda reducida a una imagen institucional sin transformación académica.

La universidad latinoamericana necesita fortalecer su presencia internacional sin perder su identidad territorial. Esto significa participar en redes globales, pero desde preguntas, problemas y necesidades propias de la región. La

internacionalización no debe implicar dependencia académica, sino diálogo horizontal, colaboración Sur-Sur, construcción de capacidades y visibilización del conocimiento latinoamericano. Una gestión universitaria estratégica debe promover alianzas que fortalezcan investigación, innovación, inclusión y desarrollo regional. De esta manera, la cooperación internacional se convierte en una vía para ampliar horizontes, mejorar la calidad y proyectar la universidad hacia escenarios de mayor impacto científico, social y cultural.

#### **5.4 Gestión cultural, inclusión, equidad y compromiso social universitario**

La gestión universitaria también debe incorporar dimensiones culturales, inclusivas y sociales, porque la universidad es un espacio de formación humana y ciudadanía. Félix et al. (2025), al presentar una mirada sobre la gestión cultural universitaria en Ecuador, permiten reconocer que la cultura forma parte de la vida institucional y no debe quedar reducida a eventos artísticos ocasionales. La gestión cultural universitaria puede fortalecer identidad, memoria, participación, creatividad y sentido de pertenencia. Una universidad que

promueve cultura amplía sus formas de educar, porque reconoce que la formación no ocurre únicamente mediante contenidos disciplinares, sino también a través de experiencias simbólicas, expresivas y comunitarias.

La inclusión y la equidad son dimensiones fundamentales de la gestión universitaria contemporánea. Peralta (2026), al abordar educación superior y equidad de género, plantea la necesidad de garantizar igualdad sustantiva en contextos universitarios. Ponce Vargas (2026), desde el análisis de transformaciones institucionales en universidades de Quito, permite comprender que las demandas feministas y de justicia social han impactado las estructuras universitarias, obligándolas a revisar prácticas, normas y relaciones de poder. La universidad actual debe construir políticas que promuevan acceso, permanencia, participación y respeto a la diversidad, evitando que la calidad se entienda solo desde indicadores académicos sin considerar desigualdades internas.

El compromiso social universitario exige reconocer que las instituciones de educación superior pueden reproducir desigualdades o contribuir a transformarlas. Las brechas de

género, clase, territorio, discapacidad, etnia, edad y condiciones económicas atraviesan las trayectorias estudiantiles y laborales. Por ello, la gestión universitaria debe desarrollar políticas de bienestar, prevención de violencia, acompañamiento académico, accesibilidad, participación estudiantil y formación en derechos. La inclusión no debe ser un discurso decorativo, sino una práctica institucional verificable. Una universidad socialmente responsable evalúa quiénes ingresan, quiénes permanecen, quiénes se gradúan y qué barreras enfrentan distintos grupos dentro de la institución.

La gestión cultural también puede fortalecer el vínculo entre universidad y sociedad. Las actividades artísticas, patrimoniales, editoriales, comunitarias y comunicacionales permiten que la universidad dialogue con su entorno de manera más amplia. Félix et al. (2025) muestran que la gestión cultural universitaria puede ser entendida como un campo de coordinación institucional, lo que invita a verla como parte de la estrategia universitaria y no como actividad complementaria. En contextos latinoamericanos, donde la diversidad cultural es una riqueza y también un desafío, la universidad tiene la responsabilidad de

promover espacios de reconocimiento, participación y producción cultural con sentido académico y social.

La equidad, la inclusión y la cultura deben integrarse a la gestión estratégica. No basta con tener unidades aisladas de bienestar o actividades conmemorativas; se requiere transversalizar estos enfoques en currículo, investigación, vinculación, comunicación, infraestructura y gobernanza institucional. Red, Primante y Zimmermann (2026), al trabajar la dimensión de género, y Ponce Vargas (2026), al analizar procesos de politización feminista, permiten comprender que las transformaciones universitarias también se producen desde demandas sociales que cuestionan estructuras tradicionales. Una universidad innovadora no solo incorpora tecnología; también aprende a ser más democrática, inclusiva y sensible a las realidades humanas de su comunidad.

### **5.5 Universidad sostenible, innovación institucional y futuro de la educación superior**

La sostenibilidad universitaria debe entenderse como la capacidad de una institución para mantenerse pertinente, eficiente, inclusiva e innovadora en el tiempo. No se limita a la

dimensión ambiental, aunque esta sea importante, sino que incluye sostenibilidad académica, financiera, social, tecnológica y organizacional. Núñez y Montero (2025), al proponer un sistema de gestión social para la Universidad Técnica de Cotopaxi, muestran que las universidades necesitan modelos capaces de articular responsabilidad social, planificación e impacto institucional. Esta perspectiva permite comprender que el futuro de la educación superior dependerá de la capacidad de las universidades para gestionar de manera integral sus recursos, relaciones y compromisos.

La innovación institucional no debe confundirse con la adopción rápida de herramientas o modas administrativas. Innovar en la universidad implica revisar procesos, transformar prácticas, generar conocimiento, fortalecer capacidades y responder mejor a los desafíos del entorno. Inquillo (2025), al estudiar la segregación académica estructural y los circuitos de titulación en la educación superior de Bolivia, permite observar que los sistemas universitarios también pueden reproducir desigualdades estructurales si no revisan críticamente sus modelos de funcionamiento. La innovación, por tanto, debe

orientarse a mejorar calidad, equidad y resultados, no únicamente a modernizar la imagen institucional.

El futuro de la educación superior latinoamericana estará marcado por tensiones complejas: transformación digital, inteligencia artificial, cambios en el mercado laboral, presión por acreditación, financiamiento limitado, demanda de inclusión, internacionalización, nuevas modalidades de aprendizaje y exigencias de sostenibilidad. Pisani y Aguirre (2026) relacionan gestión universitaria, derecho a la educación superior y financiamiento como condicionante, lo cual permite comprender que la sostenibilidad institucional también depende de condiciones materiales. Una universidad puede tener visión innovadora, pero necesita recursos, políticas, planificación y alianzas para sostener sus proyectos. La gestión futura deberá equilibrar aspiraciones académicas con viabilidad institucional.

La universidad sostenible debe aprender a anticipar escenarios. Esto implica fortalecer sistemas de información, analizar tendencias, escuchar a sus actores, diversificar fuentes de financiamiento, mejorar eficiencia interna y sostener su compromiso público. Grijalva y Pontón (2025), al analizar la

educación financiera como herramienta estratégica para la gestión y formación integral en universidades ecuatorianas, aportan una perspectiva importante: la sostenibilidad también requiere formación y cultura financiera institucional. Gestionar bien los recursos no significa mercantilizar la universidad, sino garantizar que pueda cumplir su misión con responsabilidad, transparencia y proyección de futuro.

La educación superior latinoamericana necesita instituciones capaces de innovar sin perder su sentido social. El futuro universitario no puede reducirse a rankings, automatización o competitividad, porque la universidad cumple una función pública relacionada con conocimiento, ciudadanía, cultura y desarrollo. La sostenibilidad auténtica combina calidad académica, justicia social, eficiencia organizacional, responsabilidad ambiental, cooperación internacional y transformación digital responsable. Desde esta perspectiva, la universidad del futuro debe ser abierta, conectada, inclusiva y estratégicamente gestionada. Su desafío principal será construir modelos que permitan responder a los cambios globales sin

abandonar las necesidades concretas de los territorios latinoamericanos.

## **5.6 Conclusión de la Unidad IV**

La cuarta unidad ha mostrado que la gestión universitaria contemporánea debe proyectarse más allá de las estructuras internas de la institución. Calidad, acreditación, vinculación, cooperación, cultura, inclusión y sostenibilidad son dimensiones que permiten comprender la universidad como un actor social estratégico. La universidad latinoamericana no puede limitarse a ofrecer programas académicos; debe construir relaciones con su entorno, responder a demandas sociales, formar profesionales pertinentes, generar conocimiento útil y contribuir al desarrollo regional. En este sentido, la gestión universitaria se convierte en una práctica de articulación entre misión institucional, responsabilidad pública y transformación social.

La acreditación y la calidad adquieren sentido cuando se vinculan con mejora continua y pertinencia. La vinculación con la sociedad fortalece la formación profesional cuando permite que estudiantes y docentes dialoguen con problemas reales. La cooperación internacional se vuelve valiosa cuando deja de ser

un convenio formal y se convierte en una red viva de colaboración. La inclusión, la equidad y la cultura amplían el sentido de la universidad como espacio de ciudadanía, reconocimiento y participación. Finalmente, la sostenibilidad institucional exige pensar el futuro desde una gestión responsable, innovadora y consciente de las condiciones sociales y económicas que atraviesan a América Latina.



El aprendizaje central de esta unidad es que una universidad socialmente conectada no funciona como una isla académica.

Su calidad depende de su capacidad para relacionarse con comunidades, Estado, empresas, redes internacionales, cultura y actores sociales diversos. La gestión universitaria del presente debe construir instituciones abiertas, sensibles e inteligentes, capaces de evaluar sus procesos y de responder con pertinencia a los desafíos del entorno. En América Latina, este reto resulta especialmente importante porque la universidad sigue siendo una vía de movilidad social, producción de conocimiento y construcción democrática. Por ello, gestionar bien la universidad es también contribuir a transformar la sociedad.



## 5.7 Referencias utilizadas en la Unidad IV

Félix, F. A., Rodríguez, B. S., & Vera, B. O. G. (2025). *Una mirada de la gestión cultural universitaria en el Ecuador 2024 (Coordinación)*.

<https://pure.ups.edu.ec/en/publications/una-mirada-de-la-gesti%C3%B3n-cultural-universitaria-en-el-ecuador-202/>

Grijalva, E. A. G., & Pontón, P. A. Z. (2025). La educación financiera como herramienta estratégica para la gestión y formación integral en las universidades del Ecuador. *Sinergia Académica*, 8(1), 505-519.

Inquillo, J. P. P. (2025). Modelización de la segregación académica estructural y de los circuitos de titulación en la educación superior de Bolivia. *Diálogos Epistémicos*, 3(1), 12-12.

Navarro-Campos, C., Moreno-Espíritu, G., Huamán-Paucar, B. A., & Castillo-Condor, G. B. (2025). Demanda social y laboral en la formación profesional desde la Responsabilidad Social Universitaria, área profesional IV–UNCP, 2020-2022. *Acta*

*Peruana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 1(1).

<https://apcsh-journal.org/index.php/apcsh/article/view/11>

Núñez, F. A. P., & Ortega, A. J. C. (2025). Articulación de la Vinculación de la UNAH y cooperación internacional para fortalecer la gestión académica universitaria, 2015-2025. *Revista UNAH Sociedad*, 7(10), 67-86.

Núñez, G. C., & Montero, Y. (2025). Diseño de un sistema de gestión social para la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador: Una propuesta teórica. *Revista Espacios*, 46(6), 221-235.

Peralta, K. P. (2026). Educación superior y equidad de género en Chilpancingo, Guerrero: Garantía de igualdad sustantiva. *Ibero Ciencias-Revista Científica y Académica*, 5(Especial), 01-12.

Pisani, C. M. V., & Aguirre, J. E. (2026). Gestión universitaria, derecho a la educación superior y financiamiento como condicionante. Indagaciones exploratorias sobre la incidencia de los programas institucionales de la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional de Mar del Plata

en el acompañamiento a las trayectorias de estudiantes ingresantes. *Revista de Educación*, (37), 65-80.

Ponce Vargas, S. Z. (2026). *Construyendo otros mundos posibles: Politización feminista y transformaciones institucionales en universidades de Quito*.  
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/items/b3547980-9a51-43dc-b330-2a8aa6512191>

Red, R.-C., Primante, V., & Zimmermann, L. S. (2026). *La década luchada*. Género.  
<https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/193916>

Roman-Acosta, D., & Albear, Y. D. (2026). De convenios a redes vivas: Utilidad epistémica para gestionar cooperación, internacionalización y vinculación universitaria. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 14, e9143-e9143.

Zavala, Y. M. N. (2026). Acreditación sobre la calidad educativa en universidades de América: Una revisión bibliométrica. *Revista Tribunal*, 6(15), 371-383.

## Conclusión general del libro

El libro *Gestión Universitaria e Innovación: Nuevos Paradigmas para América Latina* ha recorrido cuatro dimensiones fundamentales para comprender la universidad contemporánea: la transformación de la gestión institucional, la organización académica, la innovación digital y la conexión social de la educación superior. A lo largo de sus unidades se ha evidenciado que la gestión universitaria ya no puede limitarse a procedimientos administrativos, porque las instituciones enfrentan desafíos complejos vinculados con calidad, tecnología, permanencia estudiantil, inteligencia artificial, redes sociales, acreditación, inclusión, sostenibilidad e internacionalización. Gestionar una universidad en el siglo XXI exige liderazgo estratégico, visión sistémica y capacidad de aprendizaje institucional.

La obra permite comprender que los nuevos paradigmas de la gestión universitaria demandan superar estructuras rígidas y fragmentadas. La universidad latinoamericana necesita fortalecer procesos, indicadores, formación docente, servicios académicos, sistemas de información y proyectos de mejora.

También debe incorporar tecnologías digitales con responsabilidad, evitando tanto el rechazo acrítico como la adopción ingenua. La inteligencia artificial y las redes sociales pueden aportar valor, pero solo si se integran a una estrategia institucional ética, pedagógica y socialmente pertinente. En este sentido, la innovación no se reduce a herramientas, sino que implica transformar la manera en que la universidad piensa, decide y se relaciona.

Asimismo, el libro ha mostrado que la calidad universitaria no puede separarse de la responsabilidad social. Una institución de educación superior debe formar profesionales competentes, pero también ciudadanos críticos, éticos y comprometidos con su entorno. La vinculación con la sociedad, la cooperación internacional, la gestión cultural, la inclusión y la sostenibilidad amplían el horizonte de la universidad y la convierten en un actor clave del desarrollo latinoamericano. Esta mirada resulta especialmente importante en una región marcada por desigualdades, brechas tecnológicas, desafíos económicos y demandas crecientes de justicia social. La universidad debe

responder a estos retos con conocimiento, innovación y compromiso público.

Finalmente, la gestión universitaria del futuro deberá equilibrar eficiencia con humanidad, tecnología con ética, calidad con inclusión e internacionalización con pertinencia territorial. Las universidades que logren articular estos elementos estarán mejor preparadas para enfrentar escenarios inciertos y para contribuir a la construcción de sociedades más democráticas, innovadoras y sostenibles. El nuevo paradigma universitario para América Latina no consiste únicamente en modernizar estructuras, sino en repensar el sentido de la institución frente a los cambios del mundo contemporáneo. Desde esta perspectiva, gestionar la universidad es proyectar conocimiento, formar personas y participar activamente en la transformación social.

ISBN: 978-9942-580-75-7



ISBN: 978-9942-580-75-7

# Gestión Universitaria E Innovación: Nuevos Paradigmas para América Latina



  
**W<sup>Live</sup>  
Working**  
EDITORIAL

