



Olga Leyva Juárez Osorio, Luis Alberto Vallejo Izquierdo
Bethzabel García Carrillo, Carlos Alberto Pucha Chiluiza
Jesús Solís González

Reinventar la universidad

**Gestión, innovación y transformación digital
con sentido ético**



Reinventar la universidad

*Gestión, innovación y transformación digital con
sentido ético*

Autor/es:

Olga Leyva Juárez Osorio

TecNM/Instituto Tecnológico de Oaxaca

Luis Alberto Vallejo Izquierdo

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Bethzabel García Carrillo

*Investigador Independiente DGETI Dirección General de
Educación Tecnológica Industrial y de Servicios*

Carlos Alberto Pucha Chiluiza

Universidad Estatal de Bolívar

Jesús Solís González

Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL)



Título: Reinventar la universidad: Gestión, innovación y transformación digital con sentido ético.

Autores: Olga Leyva Juárez Osorio, Luis Alberto Vallejo Izquierdo, Bethzabel García Carrillo, Carlos Alberto Pucha Chiliza, Jesús Solís González.

Primera Edición: Septiembre 2026

ISBN: 978-9907-9588-4-3

Link: <https://libros.estrellaediciones.ec/index.php/ee/catalog/book/16>

Producción editorial y coordinación técnica



Estrella Ediciones Diginova S.A.S



Av. Juan García Legarda y Pedro Brito Burbano
Milagro- Ecuador



www.libros.estrellaediciones.ec



editorial@estrellaediciones.ec



+593 96 396 1880

Director General: Verónica Annabel Estrella Romero
Editor en Jefe: Luis David Bastidas González
Editor Académico: Daniel Alejandro Rodríguez Estrella
Supervisor de Producción: Selene Stefania Rodríguez Estrella
Diseño: Leonardo David Altamirano Retto
Consejo Editorial: Estrella Ediciones Diginova S.A.S



<https://doi.org/10.63969/xnv4ax45>



Esta obra está bajo una licencia internacional
[Creative Commons Atribución 4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Publicación en acceso abierto: Disponible para descarga gratuita: <https://libros.estrellaediciones.ec>

Sus contenidos pueden ser reproducidos, distribuidos, impresos o utilizados con fines académicos, investigativos o educativos, siempre que se otorgue el reconocimiento correspondiente a los autores como titulares de los derechos de propiedad intelectual. Dicho uso no implica necesariamente la aprobación de las opiniones, productos o servicios derivados. En los casos en que el material provenga de fuentes externas o de terceros, será necesario solicitar las autorizaciones directamente a la fuente original indicada.

Reseña de Autores



Olga Leyva Juárez Osorio

Doctora en Administración y Maestra en Ciencias Computacionales, profesora de educación superior en el TecNM/Instituto Tecnológico de Oaxaca. Ha desempeñado cargos de dirección académica, planeación, vinculación, sistemas y computación. Cuenta con trayectoria en ciencias computacionales, gestión e implementación de sistemas de calidad, auditorías y formación de capital humano. Su labor académica incorpora enfoques de aprendizaje basado y orientado a proyectos para la formación profesional. Además, promueve soluciones innovadoras en gestión empresarial mediante técnicas de inteligencia artificial, orientadas al beneficio de las regiones de Oaxaca y al desarrollo sostenible.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6255-7926>

Email: olga.jo@oaxaca.tecnm.mx



Luis Alberto Vallejo Izquierdo

Odontólogo con amplia trayectoria profesional y formación académica de alto nivel. Posee un PhD en Educación, Investigación e Innovación, especialización en Ortodoncia y maestría en Ciencias de la Salud. Es miembro de la Sociedad Ecuatoriana de Salud Pública y docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Su producción científica comprende artículos indexados, libros y capítulos relacionados con salud y educación superior. Ha participado en congresos nacionales e internacionales y se destaca como pionero en odontología deportiva y holística. Además, participa como revisor científico, manteniendo un compromiso permanente con la investigación, innovación y formación académica.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9556-3708>

Email: luisvallejo1@hotmail.com



Bethzabel García Carrillo

Docente del Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 47, en Durango, México. Es Doctora en Ciencias de la Educación, Maestra en Administración y Planeación Educativa e Ingeniera Industrial Química. Cuenta con certificación en Competencias Docentes para la Educación Media Superior y formación en metodologías activas, competencias digitales, tecnología educativa, neuroeducación, inclusión y liderazgo. Ha sido reconocida por proyectos vinculados con la administración, la gestión educativa y el desarrollo sustentable. Su trayectoria evidencia un firme compromiso con la innovación, la ciencia, la tecnología y la formación integral estudiantil.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9254-780X>

Email: bethzabelgarciac.nem@gmail.com

**Carlos Alberto Pucha Chiluza**

Licenciado en Ciencias de la Educación Básica y Magíster en Entrenamiento Deportivo. Es docente universitario y profesional del ámbito educativo y deportivo, con experiencia en actividad física, entrenamiento y gestión de clubes universitarios. Actualmente se desempeña como Coordinador de Clubes en la Universidad Estatal de Bolívar y entrenador de Taekwondo. Ha participado en proyectos de investigación, artículos científicos y ponencias académicas nacionales. Su trabajo se orienta al entrenamiento deportivo, educación física, innovación y desarrollo integral de los deportistas, integrando docencia, investigación, gestión y preparación deportiva de alto rendimiento.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8344-4066>

Email: carlpucha@mailes.ueb.edu.ec

**Jesús Solís González**

Doctor en Filosofía con especialidad en Administración, Maestro en Administración con enfoque en Operación y Producción y Licenciado en Informática Administrativa por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Cuenta con formación especializada en normas internacionales de gestión y Lean Six Sigma. Durante más de dos décadas ha diseñado e implementado sistemas de gestión en organizaciones educativas, gubernamentales, sociales y empresariales. Actualmente es Director de Administración de Calidad de la UANL. Su trayectoria incluye docencia, evaluación de proyectos, redes académicas y publicaciones sobre gestión de calidad, competencias directivas y desempeño organizacional.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9551-1051>

Email: jesus.solis@uanl.mx

Índice

Prólogo	13
Presentación al lector	16
Introducción general	18
Las presiones que redefinen la educación superior	18
Misión universitaria y transformación institucional	19
Transformación digital como cambio sistémico	21
Innovación orientada a valor académico y social	23
Ética como criterio de diseño	25
Liderazgo y capacidades humanas	27
Gobernanza de datos e inteligencia artificial	29
Confianza institucional y sostenibilidad del cambio	31
Capítulo 1: Reinventar la universidad: de la administración tradicional a la gestión estratégica.....	34
1.0 Introducción: del funcionamiento cotidiano a la dirección estratégica	35
1.1 La universidad ante un cambio de época	37
1.2 De administrar recursos a gobernar capacidades	40
1.3 Gobernanza universitaria y toma de decisiones	42
1.4 Cultura organizacional y disposición al cambio	45
1.5 Liderazgo para la transformación	48
1.6 Reflexiones del capítulo	51
1.7 Conclusiones del capítulo	53
Capítulo 2: Innovación universitaria: convertir las ideas en valor académico e institucional	55
2.0 Introducción: innovar con propósito	56
2.1 Innovación más allá de la tecnología	58
2.2 Ecosistemas de innovación y colaboración	61
2.3 Diseño de servicios y experiencia universitaria	63
2.4 Innovación pedagógica y nuevos modelos de aprendizaje	66
2.5 Medir, escalar y sostener la innovación	69
2.6 Reflexiones del capítulo	71
2.7 Conclusiones del capítulo	73

Capítulo 3: Transformación digital: construir una universidad conectada, inteligente y humana.....	76
3.0 Introducción: transformar procesos, relaciones y capacidades	77
3.1 Digitalizar no es transformar	79
3.2 Arquitectura digital y ecosistema de datos	82
3.3 Analítica institucional y decisiones basadas en datos	84
3.4 Ciberseguridad, privacidad y resiliencia	87
3.5 Competencias digitales de la comunidad universitaria	90
3.6 Reflexiones del capítulo	93
3.7 Conclusiones del capítulo	95
Capítulo 4: Inteligencia artificial y universidad: oportunidades, límites y nuevas responsabilidades	97
4.0 Introducción: la IA como asunto académico e institucional.....	98
4.1 La IA como capacidad institucional emergente.....	100
4.2 IA en docencia, aprendizaje y evaluación	103
4.3 IA en investigación y gestión	106
4.4 Riesgos: sesgos, errores, privacidad y dependencia	108
4.5 Gobernanza responsable de la IA.....	111
4.6 Reflexiones del capítulo	114
4.7 Conclusiones del capítulo	116
Capítulo 5: Ética institucional y confianza: el sentido de la transformación universitaria	119
5.0 Introducción: confianza, legitimidad y responsabilidad	120
5.1 Ética como infraestructura de la gestión.....	122
5.2 Transparencia, rendición de cuentas y participación	125
5.3 Equidad, inclusión y accesibilidad	127
5.4 Integridad académica en entornos digitales	130
5.5 Ética de datos y tecnologías emergentes	133
5.6 Reflexiones del capítulo	136
5.7 Conclusiones del capítulo	138
Capítulo 6: Universidad del futuro: hoja de ruta para una transformación sostenible	140
6.0 Introducción: pasar de la aspiración a la ejecución	141
6.1 Del diagnóstico a la estrategia	143

6.2 Personas, capacidades y gestión del cambio	146
6.3 Modelo operativo para la transformación	148
6.4 Indicadores de valor y aprendizaje institucional	151
6.5 Escenarios 2030: universidad adaptable y responsable.....	154
6.6 Reflexiones del capítulo	157
6.7 Conclusiones del capítulo	159
Conclusiones generales	161
Recomendaciones	166
Recomendación 1. Alinear la transformación con la misión y el plan estratégico	167
Recomendación 2. Crear una gobernanza transversal de la transformación.....	167
Recomendación 3. Fortalecer capacidades directivas, docentes y técnicas	168
Recomendación 4. Gestionar la innovación mediante portafolios y experimentación responsable..	169
Recomendación 5. Construir una arquitectura institucional de datos.....	170
Recomendación 6. Adoptar una política integral para el uso responsable de inteligencia artificial.....	171
Recomendación 7. Rediseñar la evaluación y fortalecer la integridad académica.....	172
Recomendación 8. Incorporar equidad, accesibilidad y sostenibilidad desde el diseño.....	173
Recomendación 9. Fortalecer ciberseguridad, privacidad y continuidad operativa	174
Recomendación 10. Medir valor, aprendizaje institucional, confianza y riesgos	175
Epílogo. Transformar sin perder el sentido	176
Referencias	180

Prólogo

El análisis de prólogo, sentido, transformación, universitaria exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (UNESCO, 2021). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En la educación superior contemporánea, prólogo, sentido, transformación, universitaria forman parte de una misma conversación institucional. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Lo, 2023). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Una forma útil de comprender prólogo, sentido, transformación, universitaria consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Lo, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

La discusión sobre prólogo, sentido, transformación, universitaria adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Moorhouse et al., 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Tomczyk & Fedeli, 2022 advierte sobre la necesidad de una

gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Pensar prólogo, sentido, transformación, universitaria desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

El problema central en torno a prólogo, sentido, transformación, universitaria no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Grassini, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Cuando prólogo, sentido, transformación, universitaria se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Lo, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La experiencia reciente de las universidades muestra que prólogo, sentido, transformación, universitaria requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera

separada. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Castro Benavides et al., 2020). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Conviene examinar prólogo, sentido, transformación, universitaria como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Chan & Hu, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Presentación al lector

La discusión sobre presentación, propósito, alcance, recorrido adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Robert, 2024). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Pensar presentación, propósito, alcance, recorrido desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (World Economic Forum, 2025). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El problema central en torno a presentación, propósito, alcance, recorrido no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. World Economic Forum, 2025 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Kasneci et al., 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Cuando presentación, propósito, alcance, recorrido se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Muscanell, 2024). Por ello, la dirección

institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La experiencia reciente de las universidades muestra que presentación, propósito, alcance, recorrido requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Chan, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Conviene examinar presentación, propósito, alcance, recorrido como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (UNESCO, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La perspectiva de valor público permite situar presentación, propósito, alcance, recorrido dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Kasneci et al., 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Introducción general

Las presiones que redefinen la educación superior

El análisis de las, presiones, que, redefinen exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (European Union, 2024). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En la educación superior contemporánea, las, presiones, que, redefinen forman parte de una misma conversación institucional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Kasneci et al., 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Una forma útil de comprender las, presiones, que, redefinen consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (OECD, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

La discusión sobre las, presiones, que, redefinen adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia

a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Tomczyk & Fedeli, 2022). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Pensar las, presiones, que, redefinen desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Ghamrawi & Tamim, 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

El problema central en torno a las, presiones, que, redefinen no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. UNESCO, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Chan & Hu, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Cuando las, presiones, que, redefinen se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (World Bank, 2021). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Misión universitaria y transformación institucional

En la educación superior contemporánea, misión, universitaria, transformación, institucional forman parte de una misma conversación institucional. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. European Commission, 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Bearman et al., 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Una forma útil de comprender misión, universitaria, transformación, institucional consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Moorhouse et al., 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La discusión sobre misión, universitaria, transformación, institucional adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Castro Benavides et al., 2020). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Pensar misión, universitaria, transformación, institucional desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Wong et al., 2024).

Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El problema central en torno a misión, universitaria, transformación, institucional no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Moorhouse et al., 2023). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Cuando misión, universitaria, transformación, institucional se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (UNESCO IESALC, 2021). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que misión, universitaria, transformación, institucional requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Moorhouse et al., 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Castro Benavides et al., 2020 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Transformación digital como cambio sistémico

Una forma útil de comprender transformación, digital, cambio, sistémico consiste en observar cómo

modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Robert, 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La discusión sobre transformación, digital, cambio, sistémico adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Johnston et al., 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Pensar transformación, digital, cambio, sistémico desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Lo, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El problema central en torno a transformación, digital, cambio, sistémico no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Moorhouse & Kohnke, 2024). Así, el

criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Cuando transformación, digital, cambio, sistémico se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Farrokhnia et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Wong et al., 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que transformación, digital, cambio, sistémico requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (UNESCO IESALC, 2021). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar transformación, digital, cambio, sistémico como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (OECD, 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Innovación orientada a valor académico y social

La discusión sobre innovación, orientada, valor, académico adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Desde la perspectiva académica,

el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. UNESCO, 2021 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Johnston et al., 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Pensar innovación, orientada, valor, académico desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (World Economic Forum, 2025). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El problema central en torno a innovación, orientada, valor, académico no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (UNESCO, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Cuando innovación, orientada, valor, académico se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Lo, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La experiencia reciente de las universidades muestra que innovación, orientada, valor, académico

requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022). De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Conviene examinar innovación, orientada, valor, académico como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (UNESCO IESALC, 2021). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La perspectiva de valor público permite situar innovación, orientada, valor, académico dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. OECD, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Lo, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Ética como criterio de diseño

Pensar ética, criterio, diseño desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (UNESCO, 2021). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución.

La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El problema central en torno a ética, criterio, diseño no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Chan, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Cuando ética, criterio, diseño se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Castro Benavides et al., 2020). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

La experiencia reciente de las universidades muestra que ética, criterio, diseño requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Wong et al., 2024). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Conviene examinar ética, criterio, diseño como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre

transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (UNESCO, 2021). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La perspectiva de valor público permite situar ética, criterio, diseño dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Wong et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Useche et al., 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La sostenibilidad de ética, criterio, diseño depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Lo, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Liderazgo y capacidades humanas

El problema central en torno a liderazgo, capacidades, humanas no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. European Union, 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Farrokhnia et al., 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Cuando liderazgo, capacidades, humanas se incorporan a la estrategia institucional, cambian los

criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Tomczyk & Fedeli, 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

La experiencia reciente de las universidades muestra que liderazgo, capacidades, humanas requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Wong et al., 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Conviene examinar liderazgo, capacidades, humanas como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (World Economic Forum, 2025). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La perspectiva de valor público permite situar liderazgo, capacidades, humanas dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Tomczyk & Fedeli, 2022). De este

modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La sostenibilidad de liderazgo, capacidades, humanas depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (OECD, 2023). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

En términos prácticos, liderazgo, capacidades, humanas deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Johnston et al., 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Gobernanza de datos e inteligencia artificial

Cuando gobernanza, datos, e, inteligencia se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Johnston et al., 2024). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La experiencia reciente de las universidades muestra que gobernanza, datos, e, inteligencia requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la

experiencia educativa. OECD, 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que OECD, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Conviene examinar gobernanza, datos, e, inteligencia como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Moorhouse & Kohnke, 2024). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La perspectiva de valor público permite situar gobernanza, datos, e, inteligencia dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Moorhouse & Kohnke, 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

La sostenibilidad de gobernanza, datos, e, inteligencia depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Muscanell, 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

En términos prácticos, gobernanza, datos, e, inteligencia deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Chan, 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

El análisis de gobernanza, datos, e, inteligencia exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Lim et al., 2023). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Confianza institucional y sostenibilidad del cambio

La experiencia reciente de las universidades muestra que confianza, institucional, sostenibilidad, cambio requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. OECD, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Lo, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar confianza, institucional, sostenibilidad, cambio como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Bearman et al., 2024). Por ello, la dirección institucional

necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La perspectiva de valor público permite situar confianza, institucional, sostenibilidad, cambio dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Lo, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La sostenibilidad de confianza, institucional, sostenibilidad, cambio depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Tlili et al., 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En términos prácticos, confianza, institucional, sostenibilidad, cambio deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (ISO/IEC, 2023). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El análisis de confianza, institucional, sostenibilidad, cambio exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La implementación requiere además atender las diferencias entre

unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (NIST, 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

En la educación superior contemporánea, confianza, institucional, sostenibilidad, cambio forman parte de una misma conversación institucional. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Chan, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que UNESCO IESALC, 2021 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Capítulo

REINVENTAR LA
UNIVERSIDAD: DE
LA ADMINISTRACIÓN
TRADICIONAL A LA
GESTIÓN ESTRATÉGICA



1.0 Introducción: del funcionamiento cotidiano a la dirección estratégica

El análisis de funcionamiento, cotidiano, dirección, estratégica exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Moorhouse et al., 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

En la educación superior contemporánea, funcionamiento, cotidiano, dirección, estratégica forman parte de una misma conversación institucional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Useche et al., 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Una forma útil de comprender funcionamiento, cotidiano, dirección, estratégica consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Lim et al., 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La discusión sobre funcionamiento, cotidiano, dirección, estratégica adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre

ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Grassini, 2023). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Pensar funcionamiento, cotidiano, dirección, estratégica desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Ghamrawi & Tamim, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El problema central en torno a funcionamiento, cotidiano, dirección, estratégica no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Kasneci et al., 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Lim et al., 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Cuando funcionamiento, cotidiano, dirección, estratégica se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Guillén-Gámez et al., 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que funcionamiento, cotidiano, dirección, estratégica requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes

cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Useche et al., 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar funcionamiento, cotidiano, dirección, estratégica como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Castro Benavides et al., 2020). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

1.1 La universidad ante un cambio de época

La discusión sobre universidad, cambio, época adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Ghamrawi & Tamim, 2023). De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Pensar universidad, cambio, época desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Wong et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que NIST, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El problema central en torno a universidad, cambio, época no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Tlili et al., 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Cuando universidad, cambio, época se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (World Economic Forum, 2025). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

La experiencia reciente de las universidades muestra que universidad, cambio, época requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (UNESCO, 2021). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Conviene examinar universidad, cambio, época como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes

independientes (Wong et al., 2024). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La perspectiva de valor público permite situar universidad, cambio, época dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Muscanell, 2024). De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La sostenibilidad de universidad, cambio, época depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Castro Benavides et al., 2020 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que World Economic Forum, 2025 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

En términos prácticos, universidad, cambio, época deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Chan, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El análisis de universidad, cambio, época exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Chan, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia

y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

1.2 De administrar recursos a gobernar capacidades

Cuando administrar, recursos, gobernar, capacidades se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Ghamrawi & Tamim, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Castro Benavides et al., 2020 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que administrar, recursos, gobernar, capacidades requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Lim et al., 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar administrar, recursos, gobernar, capacidades como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (OECD, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y

corregirse.

La perspectiva de valor público permite situar administrar, recursos, gobernar, capacidades dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Castro Benavides et al., 2020). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La sostenibilidad de administrar, recursos, gobernar, capacidades depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Grassini, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En términos prácticos, administrar, recursos, gobernar, capacidades deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Tlili et al., 2023). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El análisis de administrar, recursos, gobernar, capacidades exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Kasneci et al., 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que OECD, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía

posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

En la educación superior contemporánea, administrar, recursos, gobernar, capacidades forman parte de una misma conversación institucional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (UNESCO IESALC, 2021). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Una forma útil de comprender administrar, recursos, gobernar, capacidades consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Chan & Hu, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La discusión sobre administrar, recursos, gobernar, capacidades adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Lo, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

1.3 Gobernanza universitaria y toma de decisiones

La perspectiva de valor público permite situar gobernanza, universitaria, toma, decisiones dentro de

una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Chan, 2023). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La sostenibilidad de gobernanza, universitaria, toma, decisiones depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Cotton et al., 2024). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En términos prácticos, gobernanza, universitaria, toma, decisiones deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Tomczyk & Fedeli, 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Johnston et al., 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El análisis de gobernanza, universitaria, toma, decisiones exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Chan, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la

reflexión sobre el sentido del cambio.

En la educación superior contemporánea, gobernanza, universitaria, toma, decisiones forman parte de una misma conversación institucional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Chan, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Una forma útil de comprender gobernanza, universitaria, toma, decisiones consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (European Commission, 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La discusión sobre gobernanza, universitaria, toma, decisiones adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Castro Benavides et al., 2020). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Pensar gobernanza, universitaria, toma, decisiones desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de

combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Moorhouse et al., 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El problema central en torno a gobernanza, universitaria, toma, decisiones no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Ghamrawi & Tamim, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Moorhouse et al., 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Cuando gobernanza, universitaria, toma, decisiones se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Useche et al., 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

1.4 Cultura organizacional y disposición al cambio

El análisis de cultura, organizacional, disposición, al exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Cotton et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Chan, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

En la educación superior contemporánea, cultura, organizacional, disposición, al forman parte de

una misma conversación institucional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (European Commission, 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Una forma útil de comprender cultura, organizacional, disposición, al consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (ISO/IEC, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La discusión sobre cultura, organizacional, disposición, al adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Moorhouse et al., 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Pensar cultura, organizacional, disposición, al desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es

capaz de sostener.

El problema central en torno a cultura, organizacional, disposición, al no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (World Bank, 2021). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Cuando cultura, organizacional, disposición, al se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Castro Benavides et al., 2020 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Castro Benavides et al., 2020 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La experiencia reciente de las universidades muestra que cultura, organizacional, disposición, al requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Bearman et al., 2024). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Conviene examinar cultura, organizacional, disposición, al como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Guillén-Gámez et al., 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En

una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La perspectiva de valor público permite situar cultura, organizacional, disposición, al dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Tlili et al., 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

1.5 Liderazgo para la transformación

La discusión sobre liderazgo, transformación adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Useche et al., 2022). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Pensar liderazgo, transformación desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. European Union, 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Chan & Hu, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

El problema central en torno a liderazgo, transformación no es únicamente técnico; también es

organizacional, pedagógico y ético. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Lo, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Cuando liderazgo, transformación se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (NIST, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

La experiencia reciente de las universidades muestra que liderazgo, transformación requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Farrokhnia et al., 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Conviene examinar liderazgo, transformación como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Lim et al., 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y

evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La perspectiva de valor público permite situar liderazgo, transformación dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Tomczyk & Fedeli, 2022). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La sostenibilidad de liderazgo, transformación depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Wong et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Lo, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En términos prácticos, liderazgo, transformación deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Castro Benavides et al., 2020). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El análisis de liderazgo, transformación exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Robert, 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera.

La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

1.6 Reflexiones del capítulo

Cuando transformación, universidad se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Vuorikari et al., 2022). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

La experiencia reciente de las universidades muestra que transformación, universidad requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (UNESCO, 2021). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Conviene examinar transformación, universidad como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Lim et al., 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Castro Benavides et al., 2020 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La perspectiva de valor público permite situar transformación, universidad dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Los marcos recientes

insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (World Economic Forum, 2025). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La sostenibilidad de transformación, universidad depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Robert, 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En términos prácticos, transformación, universidad deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Kasneci et al., 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El análisis de transformación, universidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Tomczyk & Fedeli, 2022). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

1.7 Conclusiones del capítulo

La perspectiva de valor público permite situar transformación, universidad dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Tlili et al., 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Tomczyk & Fedeli, 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La sostenibilidad de transformación, universidad depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Moorhouse et al., 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En términos prácticos, transformación, universidad deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El análisis de transformación, universidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre

los criterios centrales (Ghamrawi & Tamim, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En la educación superior contemporánea, transformación, universidad forman parte de una misma conversación institucional. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Johnston et al., 2024). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Una forma útil de comprender transformación, universidad consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Lo, 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La discusión sobre transformación, universidad adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Robert, 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Robert, 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Capítulo

INNOVACIÓN
UNIVERSITARIA:
CONVERTIR LAS IDEAS
EN VALOR ACADÉMICO E
INSTITUCIONAL

2

2.0 Introducción: innovar con propósito

El análisis de innovar, con, propósito exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Vuorikari et al., 2022). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

En la educación superior contemporánea, innovar, con, propósito forman parte de una misma conversación institucional. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Ghamrawi & Tamim, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Chan & Hu, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Una forma útil de comprender innovar, con, propósito consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Chan, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La discusión sobre innovar, con, propósito adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Moorhouse & Kohnke, 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico,

inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Pensar innovar, con, propósito desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Guillén-Gámez et al., 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El problema central en torno a innovar, con, propósito no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Guillén-Gámez et al., 2022). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Cuando innovar, con, propósito se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Cotton et al., 2024). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

La experiencia reciente de las universidades muestra que innovar, con, propósito requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. European Commission, 2022 subraya la importancia de desarrollar

capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Guillén-Gámez et al., 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Conviene examinar innovar, con, propósito como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Kasneci et al., 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

2.1 Innovación más allá de la tecnología

La discusión sobre innovación, allá, tecnología adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (European Union, 2024). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Pensar innovación, allá, tecnología desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Vuorikari et al., 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El problema central en torno a innovación, allá, tecnología no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (World Economic Forum, 2025). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Cuando innovación, allá, tecnología se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (UNESCO, 2021). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

La experiencia reciente de las universidades muestra que innovación, allá, tecnología requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Kasneci et al., 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Conviene examinar innovación, allá, tecnología como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Castro Benavides et al., 2020 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que ISO/IEC, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada

experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La perspectiva de valor público permite situar innovación, allá, tecnología dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Grassini, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La sostenibilidad de innovación, allá, tecnología depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Lo, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

En términos prácticos, innovación, allá, tecnología deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Muscanell, 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El análisis de innovación, allá, tecnología exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas

con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (UNESCO, 2021). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

2.2 Ecosistemas de innovación y colaboración

Cuando ecosistemas, innovación, colaboración se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. European Commission, 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que OECD, 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

La experiencia reciente de las universidades muestra que ecosistemas, innovación, colaboración requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (NIST, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Conviene examinar ecosistemas, innovación, colaboración como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Moorhouse & Kohnke, 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores

y fortalece la memoria institucional.

La perspectiva de valor público permite situar ecosistemas, innovación, colaboración dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (NIST, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La sostenibilidad de ecosistemas, innovación, colaboración depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Robert, 2024). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

En términos prácticos, ecosistemas, innovación, colaboración deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (European Union, 2024). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El análisis de ecosistemas, innovación, colaboración exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Muscanell, 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que European Commission, 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad

humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

En la educación superior contemporánea, ecosistemas, innovación, colaboración forman parte de una misma conversación institucional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Una forma útil de comprender ecosistemas, innovación, colaboración consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Lim et al., 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La discusión sobre ecosistemas, innovación, colaboración adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Castro Benavides et al., 2020). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

2.3 Diseño de servicios y experiencia universitaria

La perspectiva de valor público permite situar diseño, servicios, experiencia, universitaria dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan

estrategia, personas, procesos y tecnología (European Commission, 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La sostenibilidad de diseño, servicios, experiencia, universitaria depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Lo, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En términos prácticos, diseño, servicios, experiencia, universitaria deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (UNESCO IESALC, 2021). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El análisis de diseño, servicios, experiencia, universitaria exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Chan & Hu, 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

En la educación superior contemporánea, diseño, servicios, experiencia, universitaria forman parte de una misma conversación institucional. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión

se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Tomczyk & Fedeli, 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Chan, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Una forma útil de comprender diseño, servicios, experiencia, universitaria consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (World Bank, 2021). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La discusión sobre diseño, servicios, experiencia, universitaria adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Tomczyk & Fedeli, 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Pensar diseño, servicios, experiencia, universitaria desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Vuorikari et al., 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El problema central en torno a diseño, servicios, experiencia, universitaria no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Grassini, 2023). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Cuando diseño, servicios, experiencia, universitaria se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Moorhouse et al., 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

2.4 Innovación pedagógica y nuevos modelos de aprendizaje

El análisis de innovación, pedagógica, nuevos, modelos exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Tlili et al., 2023). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

En la educación superior contemporánea, innovación, pedagógica, nuevos, modelos forman parte de una misma conversación institucional. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. OECD, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Lo, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio:

la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Una forma útil de comprender innovación, pedagógica, nuevos, modelos consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Tlili et al., 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La discusión sobre innovación, pedagógica, nuevos, modelos adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Guillén-Gámez et al., 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Pensar innovación, pedagógica, nuevos, modelos desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Cotton et al., 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El problema central en torno a innovación, pedagógica, nuevos, modelos no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas,

valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Moorhouse et al., 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Cuando innovación, pedagógica, nuevos, modelos se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Lim et al., 2023). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La experiencia reciente de las universidades muestra que innovación, pedagógica, nuevos, modelos requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Castro Benavides et al., 2020 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que European Union, 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Conviene examinar innovación, pedagógica, nuevos, modelos como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (World Bank, 2021). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La perspectiva de valor público permite situar innovación, pedagógica, nuevos, modelos dentro

de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Farrokhnia et al., 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

2.5 Medir, escalar y sostener la innovación

La discusión sobre medir, escalar, sostener, innovación adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Useche et al., 2022). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Pensar medir, escalar, sostener, innovación desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Tomczyk & Fedeli, 2022). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El problema central en torno a medir, escalar, sostener, innovación no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Johnston et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Muscanell, 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas

convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Cuando medir, escalar, sostener, innovación se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Chan, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que medir, escalar, sostener, innovación requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Chan, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar medir, escalar, sostener, innovación como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Useche et al., 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La perspectiva de valor público permite situar medir, escalar, sostener, innovación dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una

línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Cotton et al., 2024). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La sostenibilidad de medir, escalar, sostener, innovación depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Muscanell, 2024). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En términos prácticos, medir, escalar, sostener, innovación deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. OECD, 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Tomczyk & Fedeli, 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El análisis de medir, escalar, sostener, innovación exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Chan, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

2.6 Reflexiones del capítulo

Cuando transformación, universidad se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (OECD, 2022). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

La experiencia reciente de las universidades muestra que transformación, universidad requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Muscanell, 2024). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Conviene examinar transformación, universidad como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Chan & Hu, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Grassini, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La perspectiva de valor público permite situar transformación, universidad dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (OECD, 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo

necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La sostenibilidad de transformación, universidad depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (OECD, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En términos prácticos, transformación, universidad deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Ghamrawi & Tamim, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El análisis de transformación, universidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Bearman et al., 2024). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

2.7 Conclusiones del capítulo

La perspectiva de valor público permite situar transformación, universidad dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Desde la perspectiva

académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. ISO/IEC, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Tlili et al., 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La sostenibilidad de transformación, universidad depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Tomczyk & Fedeli, 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En términos prácticos, transformación, universidad deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (UNESCO, 2021). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El análisis de transformación, universidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (OECD, 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En la educación superior contemporánea, transformación, universidad forman parte de una misma conversación institucional. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (ISO/IEC, 2023). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Una forma útil de comprender transformación, universidad consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Vuorikari et al., 2022). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La discusión sobre transformación, universidad adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. World Bank, 2021 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que NIST, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Capítulo

TRANSFORMACIÓN
DIGITAL: CONSTRUIR
UNA UNIVERSIDAD
CONECTADA,
INTELIGENTE Y HUMANA



3.0 Introducción: transformar procesos, relaciones y capacidades

El análisis de transformar, procesos, relaciones, capacidades exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Chan & Hu, 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

En la educación superior contemporánea, transformar, procesos, relaciones, capacidades forman parte de una misma conversación institucional. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Castro Benavides et al., 2020). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Una forma útil de comprender transformar, procesos, relaciones, capacidades consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Bearman et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Tomczyk & Fedeli, 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La discusión sobre transformar, procesos, relaciones, capacidades adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (UNESCO, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde

la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Pensar transformar, procesos, relaciones, capacidades desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Johnston et al., 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El problema central en torno a transformar, procesos, relaciones, capacidades no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Cuando transformar, procesos, relaciones, capacidades se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Moorhouse et al., 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que transformar, procesos, relaciones,

capacidades requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Guillén-Gámez et al., 2022). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar transformar, procesos, relaciones, capacidades como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Bearman et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que UNESCO, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

3.1 Digitalizar no es transformar

La discusión sobre digitalizar, no, es, transformar adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (OECD, 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Pensar digitalizar, no, es, transformar desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Wong et al., 2024). Estos principios también

son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El problema central en torno a digitalizar, no, es, transformar no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Robert, 2024). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Cuando digitalizar, no, es, transformar se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Kasneci et al., 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que digitalizar, no, es, transformar requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. ISO/IEC, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar digitalizar, no, es, transformar como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (OECD, 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos

observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La perspectiva de valor público permite situar digitalizar, no, es, transformar dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Ghamrawi & Tamim, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La sostenibilidad de digitalizar, no, es, transformar depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Guillén-Gámez et al., 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En términos prácticos, digitalizar, no, es, transformar deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (NIST, 2023). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El análisis de digitalizar, no, es, transformar exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de

usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Guillén-Gámez et al., 2022). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

3.2 Arquitectura digital y ecosistema de datos

Cuando arquitectura, digital, ecosistema, datos se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Johnston et al., 2024). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que arquitectura, digital, ecosistema, datos requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Castro Benavides et al., 2020). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar arquitectura, digital, ecosistema, datos como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Ghamrawi & Tamim, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Johnston et al., 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional

ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La perspectiva de valor público permite situar arquitectura, digital, ecosistema, datos dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (World Bank, 2021). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La sostenibilidad de arquitectura, digital, ecosistema, datos depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (UNESCO, 2021). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En términos prácticos, arquitectura, digital, ecosistema, datos deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Lo, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El análisis de arquitectura, digital, ecosistema, datos exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas

con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Tlili et al., 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

En la educación superior contemporánea, arquitectura, digital, ecosistema, datos forman parte de una misma conversación institucional. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Castro Benavides et al., 2020). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Una forma útil de comprender arquitectura, digital, ecosistema, datos consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. World Economic Forum, 2025 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Muscanell, 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La discusión sobre arquitectura, digital, ecosistema, datos adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Useche et al., 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

3.3 Analítica institucional y decisiones basadas en datos

La perspectiva de valor público permite situar analítica, institucional, decisiones, basadas dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (World Bank, 2021). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

La sostenibilidad de analítica, institucional, decisiones, basadas depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Lim et al., 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

En términos prácticos, analítica, institucional, decisiones, basadas deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Castro Benavides et al., 2020). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

El análisis de analítica, institucional, decisiones, basadas exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (OECD, 2022). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa:

cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

En la educación superior contemporánea, analítica, institucional, decisiones, basadas forman parte de una misma conversación institucional. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Moorhouse & Kohnke, 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que World Bank, 2021 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Una forma útil de comprender analítica, institucional, decisiones, basadas consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (European Commission, 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La discusión sobre analítica, institucional, decisiones, basadas adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Guillén-Gámez et al., 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Pensar analítica, institucional, decisiones, basadas desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la

supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Lo, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El problema central en torno a analítica, institucional, decisiones, basadas no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (World Bank, 2021). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Cuando analítica, institucional, decisiones, basadas se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (OECD, 2022). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

3.4 Ciberseguridad, privacidad y resiliencia

El análisis de ciberseguridad, privacidad, resiliencia exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Chan & Hu, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Farrokhnia et al., 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

En la educación superior contemporánea, ciberseguridad, privacidad, resiliencia forman parte de

una misma conversación institucional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (ISO/IEC, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Una forma útil de comprender ciberseguridad, privacidad, resiliencia consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (OECD, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La discusión sobre ciberseguridad, privacidad, resiliencia adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Castro Benavides et al., 2020). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Pensar ciberseguridad, privacidad, resiliencia desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Kasneci et al., 2023). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma

sus prácticas.

El problema central en torno a ciberseguridad, privacidad, resiliencia no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Guillén-Gámez et al., 2022). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Cuando ciberseguridad, privacidad, resiliencia se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. OECD, 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Farrokhnia et al., 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

La experiencia reciente de las universidades muestra que ciberseguridad, privacidad, resiliencia requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (OECD, 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Conviene examinar ciberseguridad, privacidad, resiliencia como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Kasneci et al., 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En

una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La perspectiva de valor público permite situar ciberseguridad, privacidad, resiliencia dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Chan, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

3.5 Competencias digitales de la comunidad universitaria

La discusión sobre competencias, digitales, comunidad, universitaria adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (NIST, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Pensar competencias, digitales, comunidad, universitaria desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Chan & Hu, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El problema central en torno a competencias, digitales, comunidad, universitaria no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Wong et al., 2024). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Cuando competencias, digitales, comunidad, universitaria se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. OECD, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Useche et al., 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que competencias, digitales, comunidad, universitaria requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Guillén-Gómez et al., 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar competencias, digitales, comunidad, universitaria como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (UNESCO, 2021). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión,

integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La perspectiva de valor público permite situar competencias, digitales, comunidad, universitaria dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Kasneci et al., 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La sostenibilidad de competencias, digitales, comunidad, universitaria depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Guillén-Gámez et al., 2022). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En términos prácticos, competencias, digitales, comunidad, universitaria deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Lo, 2023). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El análisis de competencias, digitales, comunidad, universitaria exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Vuorikari et al., 2022 subraya la

importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Moorhouse et al., 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

3.6 Reflexiones del capítulo

Cuando transformación, universidad se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Robert, 2024). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

La experiencia reciente de las universidades muestra que transformación, universidad requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Vuorikari et al., 2022). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Conviene examinar transformación, universidad como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. World Economic Forum, 2025 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Robert, 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que

la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La perspectiva de valor público permite situar transformación, universidad dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Castro Benavides et al., 2020). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La sostenibilidad de transformación, universidad depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (UNESCO, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En términos prácticos, transformación, universidad deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Chan & Hu, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El análisis de transformación, universidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes

(Robert, 2024). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

3.7 Conclusiones del capítulo

La perspectiva de valor público permite situar transformación, universidad dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Bearman et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que UNESCO, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La sostenibilidad de transformación, universidad depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (UNESCO, 2021). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En términos prácticos, transformación, universidad deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Chan & Hu, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El análisis de transformación, universidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar

excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Grassini, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En la educación superior contemporánea, transformación, universidad forman parte de una misma conversación institucional. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (ISO/IEC, 2023). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Una forma útil de comprender transformación, universidad consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Tomczyk & Fedeli, 2022). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La discusión sobre transformación, universidad adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. European Commission, 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que UNESCO, 2021 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Capítulo

INTELIGENCIA ARTIFICIAL
Y UNIVERSIDAD:
OPORTUNIDADES,
LÍMITES Y NUEVAS
RESPONSABILIDADES



4.0 Introducción: la IA como asunto académico e institucional

El análisis de ia, asunto, académico, e exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Guillén-Gámez et al., 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

En la educación superior contemporánea, ia, asunto, académico, e forman parte de una misma conversación institucional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Muscanell, 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Una forma útil de comprender ia, asunto, académico, e consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Moorhouse & Kohnke, 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La discusión sobre ia, asunto, académico, e adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas

educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Moorhouse et al., 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Pensar ia, asunto, académico, e desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Tlili et al., 2023). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El problema central en torno a ia, asunto, académico, e no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Castro Benavides et al., 2020 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Kasneci et al., 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Cuando ia, asunto, académico, e se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Chan & Hu, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La experiencia reciente de las universidades muestra que ia, asunto, académico, e requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan

estrategia, personas, procesos y tecnología (ISO/IEC, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Conviene examinar la, asunto, académico, e como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (NIST, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

4.1 La IA como capacidad institucional emergente

La discusión sobre la, capacidad, institucional, emergente adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (European Union, 2024). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Pensar la, capacidad, institucional, emergente desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. UNESCO IESALC, 2021 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Chan & Hu, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El problema central en torno a ia, capacidad, institucional, emergente no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Lim et al., 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Cuando ia, capacidad, institucional, emergente se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Robert, 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que ia, capacidad, institucional, emergente requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (OECD, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar ia, capacidad, institucional, emergente como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de

tratarlas como frentes independientes (Lim et al., 2023). De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La perspectiva de valor público permite situar ia, capacidad, institucional, emergente dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (European Union, 2024). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La sostenibilidad de ia, capacidad, institucional, emergente depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. World Economic Forum, 2025 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que NIST, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En términos prácticos, ia, capacidad, institucional, emergente deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Cotton et al., 2024). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El análisis de ia, capacidad, institucional, emergente exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más

consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Castro Benavides et al., 2020). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

4.2 IA en docencia, aprendizaje y evaluación

Cuando ia, docencia, aprendizaje, evaluación se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. European Commission, 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Lim et al., 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que ia, docencia, aprendizaje, evaluación requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Guillén-Gómez et al., 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar ia, docencia, aprendizaje, evaluación como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Moorhouse et al., 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión,

integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La perspectiva de valor público permite situar ia, docencia, aprendizaje, evaluación dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Muscanell, 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La sostenibilidad de ia, docencia, aprendizaje, evaluación depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Lo, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En términos prácticos, ia, docencia, aprendizaje, evaluación deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Wong et al., 2024). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El análisis de ia, docencia, aprendizaje, evaluación exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Lim et al., 2023 subraya la importancia de

desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Lo, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

En la educación superior contemporánea, ia, docencia, aprendizaje, evaluación forman parte de una misma conversación institucional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Bearman et al., 2024). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Una forma útil de comprender ia, docencia, aprendizaje, evaluación consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Bearman et al., 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La discusión sobre ia, docencia, aprendizaje, evaluación adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Cotton et al., 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

4.3 IA en investigación y gestión

La perspectiva de valor público permite situar ia, investigación, gestión dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Johnston et al., 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La sostenibilidad de ia, investigación, gestión depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Tlili et al., 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

En términos prácticos, ia, investigación, gestión deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (European Commission, 2022). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El análisis de ia, investigación, gestión exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria

destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Castro Benavides et al., 2020). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

En la educación superior contemporánea, ia, investigación, gestión forman parte de una misma conversación institucional. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. European Commission, 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Moorhouse et al., 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Una forma útil de comprender ia, investigación, gestión consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (UNESCO, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La discusión sobre ia, investigación, gestión adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Grassini, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Pensar ia, investigación, gestión desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en

la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Lim et al., 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El problema central en torno a ia, investigación, gestión no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Grassini, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Cuando ia, investigación, gestión se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Castro Benavides et al., 2020). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

4.4 Riesgos: sesgos, errores, privacidad y dependencia

El análisis de riesgos, sesgos, errores, privacidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Farrokhnia et al., 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera

aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

En la educación superior contemporánea, riesgos, sesgos, errores, privacidad forman parte de una misma conversación institucional. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Farrokhnia et al., 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Una forma útil de comprender riesgos, sesgos, errores, privacidad consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Vuorikari et al., 2022). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La discusión sobre riesgos, sesgos, errores, privacidad adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Moorhouse & Kohnke, 2024). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Pensar riesgos, sesgos, errores, privacidad desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Wong et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional

ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El problema central en torno a riesgos, sesgos, errores, privacidad no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (World Bank, 2021). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Cuando riesgos, sesgos, errores, privacidad se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Johnston et al., 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La experiencia reciente de las universidades muestra que riesgos, sesgos, errores, privacidad requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Lo, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Conviene examinar riesgos, sesgos, errores, privacidad como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia

a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Moorhouse et al., 2023). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La perspectiva de valor público permite situar riesgos, sesgos, errores, privacidad dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (World Bank, 2021). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

4.5 Gobernanza responsable de la IA

La discusión sobre gobernanza, responsable, ia adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Lim et al., 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Castro Benavides et al., 2020 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Pensar gobernanza, responsable, ia desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Johnston et al., 2024). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El problema central en torno a gobernanza, responsable, ia no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Guillén-Gámez et al., 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Cuando gobernanza, responsable, ia se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Bearman et al., 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

La experiencia reciente de las universidades muestra que gobernanza, responsable, ia requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Vuorikari et al., 2022). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Conviene examinar gobernanza, responsable, ia como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Grassini, 2023). La transformación adquiere

entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La perspectiva de valor público permite situar gobernanza, responsable, ia dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. World Economic Forum, 2025 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Moorhouse et al., 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La sostenibilidad de gobernanza, responsable, ia depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (World Bank, 2021). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

En términos prácticos, gobernanza, responsable, ia deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Tomczyk & Fedeli, 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El análisis de gobernanza, responsable, ia exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre

los criterios centrales (European Union, 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

4.6 Reflexiones del capítulo

Cuando transformación, universidad se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (OECD, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

La experiencia reciente de las universidades muestra que transformación, universidad requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (UNESCO IESALC, 2021). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Conviene examinar transformación, universidad como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Moorhouse et al., 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido

del cambio.

La perspectiva de valor público permite situar transformación, universidad dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Tlili et al., 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La sostenibilidad de transformación, universidad depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En términos prácticos, transformación, universidad deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Lo, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El análisis de transformación, universidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar

infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (OECD, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

4.7 Conclusiones del capítulo

La perspectiva de valor público permite situar transformación, universidad dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. OECD, 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que World Economic Forum, 2025 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La sostenibilidad de transformación, universidad depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Ghamrawi & Tamim, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En términos prácticos, transformación, universidad deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Moorhouse & Kohnke, 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El análisis de transformación, universidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental.

La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Chan, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En la educación superior contemporánea, transformación, universidad forman parte de una misma conversación institucional. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Bearman et al., 2024). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Una forma útil de comprender transformación, universidad consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (UNESCO, 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La discusión sobre transformación, universidad adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Farrokhnia et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Bearman et al., 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece

► **CAPÍTULO 4**

Inteligencia artificial y universidad: oportunidades, límites y nuevas responsabilidades

la memoria institucional.

Capítulo

ÉTICA INSTITUCIONAL Y
CONFIANZA: EL SENTIDO
DE LA TRANSFORMACIÓN
UNIVERSITARIA



5.0 Introducción: confianza, legitimidad y responsabilidad

El análisis de confianza, legitimidad, responsabilidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Tlili et al., 2023). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

En la educación superior contemporánea, confianza, legitimidad, responsabilidad forman parte de una misma conversación institucional. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Tomczyk & Fedeli, 2022). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Una forma útil de comprender confianza, legitimidad, responsabilidad consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Muscanell, 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que World Bank, 2021 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La discusión sobre confianza, legitimidad, responsabilidad adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Lim et al., 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia

pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Pensar confianza, legitimidad, responsabilidad desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (European Union, 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El problema central en torno a confianza, legitimidad, responsabilidad no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Kasneci et al., 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Cuando confianza, legitimidad, responsabilidad se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Moorhouse et al., 2023). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

La experiencia reciente de las universidades muestra que confianza, legitimidad, responsabilidad requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de

usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (ISO/IEC, 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Conviene examinar confianza, legitimidad, responsabilidad como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. ISO/IEC, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Vuorikari et al., 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

5.1 Ética como infraestructura de la gestión

La discusión sobre ética, infraestructura, gestión adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (OECD, 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Pensar ética, infraestructura, gestión desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (NIST, 2023). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma

sus prácticas.

El problema central en torno a ética, infraestructura, gestión no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Grassini, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Cuando ética, infraestructura, gestión se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. UNESCO, 2021 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

La experiencia reciente de las universidades muestra que ética, infraestructura, gestión requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Useche et al., 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Conviene examinar ética, infraestructura, gestión como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (ISO/IEC, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad,

esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La perspectiva de valor público permite situar ética, infraestructura, gestión dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (ISO/IEC, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La sostenibilidad de ética, infraestructura, gestión depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Kasneci et al., 2023). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

En términos prácticos, ética, infraestructura, gestión deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (European Union, 2024). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El análisis de ética, infraestructura, gestión exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Useche et al., 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades

para actuar en entornos digitales, mientras que Kasneci et al., 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

5.2 Transparencia, rendición de cuentas y participación

Cuando transparencia, rendición, cuentas, participación se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (UNESCO, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que transparencia, rendición, cuentas, participación requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (UNESCO, 2021). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar transparencia, rendición, cuentas, participación como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (European Commission, 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular

iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La perspectiva de valor público permite situar transparencia, rendición, cuentas, participación dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Wong et al., 2024). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La sostenibilidad de transparencia, rendición, cuentas, participación depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (World Bank, 2021). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En términos prácticos, transparencia, rendición, cuentas, participación deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Castro Benavides et al., 2020 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Robert, 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El análisis de transparencia, rendición, cuentas, participación exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Useche et al., 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse

antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

En la educación superior contemporánea, transparencia, rendición, cuentas, participación forman parte de una misma conversación institucional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Muscanell, 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Una forma útil de comprender transparencia, rendición, cuentas, participación consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (OECD, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La discusión sobre transparencia, rendición, cuentas, participación adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (NIST, 2023). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

5.3 Equidad, inclusión y accesibilidad

La perspectiva de valor público permite situar equidad, inclusión, accesibilidad dentro de una

pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Muscanell, 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La sostenibilidad de equidad, inclusión, accesibilidad depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Farrokhnia et al., 2024). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

En términos prácticos, equidad, inclusión, accesibilidad deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Chan & Hu, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El análisis de equidad, inclusión, accesibilidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. World Bank, 2021 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que UNESCO IESALC, 2021 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas

resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

En la educación superior contemporánea, equidad, inclusión, accesibilidad forman parte de una misma conversación institucional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Lim et al., 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Una forma útil de comprender equidad, inclusión, accesibilidad consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Johnston et al., 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La discusión sobre equidad, inclusión, accesibilidad adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (UNESCO IESALC, 2021). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Pensar equidad, inclusión, accesibilidad desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como

frentes independientes (European Commission, 2022). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El problema central en torno a equidad, inclusión, accesibilidad no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Chan & Hu, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Cuando equidad, inclusión, accesibilidad se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Robert, 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que UNESCO IESALC, 2021 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

5.4 Integridad académica en entornos digitales

El análisis de integridad, académica, entornos, digitales exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Tomczyk & Fedeli, 2022). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

En la educación superior contemporánea, integridad, académica, entornos, digitales forman parte de una misma conversación institucional. La implementación requiere además atender las diferencias

entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Castro Benavides et al., 2020). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Una forma útil de comprender integridad, académica, entornos, digitales consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. European Union, 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Tomczyk & Fedeli, 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La discusión sobre integridad, académica, entornos, digitales adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Tomczyk & Fedeli, 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Pensar integridad, académica, entornos, digitales desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Moorhouse & Kohnke, 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una

lectura explícita de sus efectos humanos.

El problema central en torno a integridad, académica, entornos, digitales no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Johnston et al., 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Cuando integridad, académica, entornos, digitales se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (World Bank, 2021). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que integridad, académica, entornos, digitales requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Guillén-Gámez et al., 2022). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar integridad, académica, entornos, digitales como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Grassini, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Chan, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen

en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La perspectiva de valor público permite situar integridad, académica, entornos, digitales dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Muscanell, 2024). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

5.5 Ética de datos y tecnologías emergentes

La discusión sobre ética, datos, tecnologías, emergentes adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (UNESCO IESALC, 2021). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Pensar ética, datos, tecnologías, emergentes desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Cotton et al., 2024). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El problema central en torno a ética, datos, tecnologías, emergentes no es únicamente técnico;

también es organizacional, pedagógico y ético. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. World Economic Forum, 2025 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Lim et al., 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Cuando ética, datos, tecnologías, emergentes se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (ISO/IEC, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que ética, datos, tecnologías, emergentes requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (UNESCO, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar ética, datos, tecnologías, emergentes como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (OECD, 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más

que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La perspectiva de valor público permite situar ética, datos, tecnologías, emergentes dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Farrokhnia et al., 2024). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La sostenibilidad de ética, datos, tecnologías, emergentes depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Lo, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En términos prácticos, ética, datos, tecnologías, emergentes deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. ISO/IEC, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que World Bank, 2021 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El análisis de ética, datos, tecnologías, emergentes exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Castro Benavides et al., 2020). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de

escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

5.6 Reflexiones del capítulo

Cuando transformación, universidad se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Ghamrawi & Tamim, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

La experiencia reciente de las universidades muestra que transformación, universidad requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Johnston et al., 2024). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Conviene examinar transformación, universidad como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Muscanell, 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que OECD, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La perspectiva de valor público permite situar transformación, universidad dentro de una pregunta

más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (NIST, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La sostenibilidad de transformación, universidad depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (World Bank, 2021). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En términos prácticos, transformación, universidad deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Chan, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El análisis de transformación, universidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Useche et al., 2022). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito,

evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

5.7 Conclusiones del capítulo

La perspectiva de valor público permite situar transformación, universidad dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Wong et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Ghamrawi & Tamim, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La sostenibilidad de transformación, universidad depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (ISO/IEC, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En términos prácticos, transformación, universidad deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Cotton et al., 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El análisis de transformación, universidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre

inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Guillén-Gámez et al., 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En la educación superior contemporánea, transformación, universidad forman parte de una misma conversación institucional. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (OECD, 2022). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Una forma útil de comprender transformación, universidad consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (UNESCO IESALC, 2021). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La discusión sobre transformación, universidad adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Grassini, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Chan, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Capítulo

UNIVERSIDAD DEL
FUTURO: HOJA DE
RUTA PARA UNA
TRANSFORMACIÓN
SOSTENIBLE

6

6.0 Introducción: pasar de la aspiración a la ejecución

El análisis de pasar, aspiración, ejecución exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (NIST, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

En la educación superior contemporánea, pasar, aspiración, ejecución forman parte de una misma conversación institucional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Guillén-Gámez et al., 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Una forma útil de comprender pasar, aspiración, ejecución consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La discusión sobre pasar, aspiración, ejecución adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas

educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Chan, 2023). De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Pensar pasar, aspiración, ejecución desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Lo, 2023). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El problema central en torno a pasar, aspiración, ejecución no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. World Bank, 2021 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Castro Benavides et al., 2020 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Cuando pasar, aspiración, ejecución se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Tomczyk & Fedeli, 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

La experiencia reciente de las universidades muestra que pasar, aspiración, ejecución requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La evidencia

disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Tomczyk & Fedeli, 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Conviene examinar pasar, aspiración, ejecución como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Bearman et al., 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

6.1 Del diagnóstico a la estrategia

La discusión sobre diagnóstico, estrategia adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Lim et al., 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que OECD, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Pensar diagnóstico, estrategia desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Johnston et al., 2024). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen

datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

El problema central en torno a diagnóstico, estrategia no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Robert, 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Cuando diagnóstico, estrategia se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Moorhouse & Kohnke, 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

La experiencia reciente de las universidades muestra que diagnóstico, estrategia requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Muscanell, 2024). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Conviene examinar diagnóstico, estrategia como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica

con participación y aprendizaje local (OECD, 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La perspectiva de valor público permite situar diagnóstico, estrategia dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Kasneci et al., 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Chan & Hu, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La sostenibilidad de diagnóstico, estrategia depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Kasneci et al., 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En términos prácticos, diagnóstico, estrategia deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Vuorikari et al., 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El análisis de diagnóstico, estrategia exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre

inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Robert, 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

6.2 Personas, capacidades y gestión del cambio

Cuando personas, capacidades, gestión, cambio se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Tomczyk & Fedeli, 2022). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que personas, capacidades, gestión, cambio requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Castro Benavides et al., 2020). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar personas, capacidades, gestión, cambio como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Guillén-Gámez et al., 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que OECD, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se

orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La perspectiva de valor público permite situar personas, capacidades, gestión, cambio dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La sostenibilidad de personas, capacidades, gestión, cambio depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (OECD, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En términos prácticos, personas, capacidades, gestión, cambio deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (OECD, 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El análisis de personas, capacidades, gestión, cambio exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan

integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Grassini, 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

En la educación superior contemporánea, personas, capacidades, gestión, cambio forman parte de una misma conversación institucional. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Moorhouse & Kohnke, 2024). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Una forma útil de comprender personas, capacidades, gestión, cambio consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Wong et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que NIST, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La discusión sobre personas, capacidades, gestión, cambio adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Castro Benavides et al., 2020). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

6.3 Modelo operativo para la transformación

La perspectiva de valor público permite situar modelo, operativo, transformación dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La gestión

puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (UNESCO, 2021). De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La sostenibilidad de modelo, operativo, transformación depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Moorhouse & Kohnke, 2024). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

En términos prácticos, modelo, operativo, transformación deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. NIST, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Wong et al., 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El análisis de modelo, operativo, transformación exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

En la educación superior contemporánea, modelo, operativo, transformación forman parte de una

misma conversación institucional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Ghamrawi & Tamim, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Una forma útil de comprender modelo, operativo, transformación consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Ghamrawi & Tamim, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La discusión sobre modelo, operativo, transformación adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Chan & Hu, 2023). De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Pensar modelo, operativo, transformación desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Vuorikari et al., 2022). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones

y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El problema central en torno a modelo, operativo, transformación no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Useche et al., 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Johnston et al., 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Cuando modelo, operativo, transformación se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Moorhouse & Kohnke, 2024). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

6.4 Indicadores de valor y aprendizaje institucional

El análisis de indicadores, valor, aprendizaje, institucional exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Lo, 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

En la educación superior contemporánea, indicadores, valor, aprendizaje, institucional forman parte de una misma conversación institucional. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos.

La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Robert, 2024). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Una forma útil de comprender indicadores, valor, aprendizaje, institucional consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Wong et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Bearman et al., 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La discusión sobre indicadores, valor, aprendizaje, institucional adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Tlili et al., 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Pensar indicadores, valor, aprendizaje, institucional desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Lim et al., 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El problema central en torno a indicadores, valor, aprendizaje, institucional no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La dimensión ética aparece cuando se pregunta

quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (OECD, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Cuando indicadores, valor, aprendizaje, institucional se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Lo, 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que indicadores, valor, aprendizaje, institucional requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Tomczyk & Fedeli, 2022). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar indicadores, valor, aprendizaje, institucional como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Cotton et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La perspectiva de valor público permite situar indicadores, valor, aprendizaje, institucional dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Castro Benavides et al., 2020). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

6.5 Escenarios 2030: universidad adaptable y responsable

La discusión sobre escenarios, universidad, adaptable, responsable adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Cotton et al., 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Pensar escenarios, universidad, adaptable, responsable desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Robert, 2024). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

El problema central en torno a escenarios, universidad, adaptable, responsable no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer

coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (UNESCO IESALC, 2021). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Cuando escenarios, universidad, adaptable, responsable se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. ISO/IEC, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Grassini, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que escenarios, universidad, adaptable, responsable requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (OECD, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conviene examinar escenarios, universidad, adaptable, responsable como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (World Bank, 2021). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La perspectiva de valor público permite situar escenarios, universidad, adaptable, responsable dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Ghamrawi & Tamim, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La sostenibilidad de escenarios, universidad, adaptable, responsable depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Lo, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En términos prácticos, escenarios, universidad, adaptable, responsable deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Muscanell, 2024). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El análisis de escenarios, universidad, adaptable, responsable exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. World Bank, 2021 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que OECD, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad

humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

6.6 Reflexiones del capítulo

Cuando transformación, universidad se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Lo, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

La experiencia reciente de las universidades muestra que transformación, universidad requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (European Union, 2024). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Conviene examinar transformación, universidad como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Chan & Hu, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Castro Benavides et al., 2020 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La perspectiva de valor público permite situar transformación, universidad dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Los marcos recientes

insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Castro Benavides et al., 2020). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La sostenibilidad de transformación, universidad depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Johnston et al., 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En términos prácticos, transformación, universidad deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Tomczyk & Fedeli, 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El análisis de transformación, universidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Lo, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

6.7 Conclusiones del capítulo

La perspectiva de valor público permite situar transformación, universidad dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Lo, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que OECD, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

La sostenibilidad de transformación, universidad depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Bearman et al., 2024). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

En términos prácticos, transformación, universidad deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (OECD, 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

El análisis de transformación, universidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre

los criterios centrales (Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

En la educación superior contemporánea, transformación, universidad forman parte de una misma conversación institucional. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Kasneci et al., 2023). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Una forma útil de comprender transformación, universidad consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La discusión sobre transformación, universidad adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Tlili et al., 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Chan & Hu, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Conclusiones generales



El análisis de generales, gestión, innovación, transformación exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (UNESCO, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

En la educación superior contemporánea, generales, gestión, innovación, transformación forman parte de una misma conversación institucional. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (ISO/IEC, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Una forma útil de comprender generales, gestión, innovación, transformación consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Tomczyk & Fedeli, 2022). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

La discusión sobre generales, gestión, innovación, transformación adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (World Bank,

2021). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Pensar generales, gestión, innovación, transformación desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Castro Benavides et al., 2020 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Tlili et al., 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

El problema central en torno a generales, gestión, innovación, transformación no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Moorhouse & Kohnke, 2024). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Cuando generales, gestión, innovación, transformación se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (OECD, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La experiencia reciente de las universidades muestra que generales, gestión, innovación, transformación requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales

sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Cotton et al., 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Conviene examinar generales, gestión, innovación, transformación como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (ISO/IEC, 2023). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

La perspectiva de valor público permite situar generales, gestión, innovación, transformación dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Bearman et al., 2024). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La sostenibilidad de generales, gestión, innovación, transformación depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Farrokhnia et al., 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Tomczyk & Fedeli, 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

En términos prácticos, generales, gestión, innovación, transformación deben traducirse en

decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Castro Benavides et al., 2020). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

El análisis de generales, gestión, innovación, transformación exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Kasneci et al., 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

En la educación superior contemporánea, generales, gestión, innovación, transformación forman parte de una misma conversación institucional. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (NIST, 2023). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Recomendaciones



Recomendación 1. Alinear la transformación con la misión y el plan estratégico

En la educación superior contemporánea, alinear, transformación, con, misión forman parte de una misma conversación institucional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (UNESCO, 2021). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Una forma útil de comprender alinear, transformación, con, misión consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Johnston et al., 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

La discusión sobre alinear, transformación, con, misión adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Farrokhnia et al., 2024). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Recomendación 2. Crear una gobernanza transversal de la transformación

Una forma útil de comprender crear, gobernanza, transversal, transformación consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme

puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Bearman et al., 2024). De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

La discusión sobre crear, gobernanza, transversal, transformación adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Lo, 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Tomczyk & Fedeli, 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

Pensar crear, gobernanza, transversal, transformación desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (European Union, 2024). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Recomendación 3. Fortalecer capacidades directivas, docentes y técnicas

La discusión sobre fortalecer, capacidades, directivas, docentes adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (NIST, 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables,

mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Pensar fortalecer, capacidades, directivas, docentes desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. UNESCO IESALC, 2021 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Castro Benavides et al., 2020 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

El problema central en torno a fortalecer, capacidades, directivas, docentes no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Lim et al., 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Recomendación 4. Gestionar la innovación mediante portafolios y experimentación responsable

Pensar gestionar, innovación, mediante, portafolios desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Wong et al., 2024). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

El problema central en torno a gestionar, innovación, mediante, portafolios no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. La implementación requiere además atender

las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (World Economic Forum, 2025). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Cuando gestionar, innovación, mediante, portafolios se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. World Bank, 2021 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Moorhouse & Kohnke, 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Recomendación 5. Construir una arquitectura institucional de datos

El problema central en torno a construir, arquitectura, institucional, datos no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Robert, 2024 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Chan, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Cuando construir, arquitectura, institucional, datos se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (UNESCO, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con

responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

La experiencia reciente de las universidades muestra que construir, arquitectura, institucional, datos requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Basilotta-Gómez-Pablos et al., 2022). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

Recomendación 6. Adoptar una política integral para el uso responsable de inteligencia artificial

Cuando adoptar, política, integral, uso se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Tlili et al., 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Guillén-Gámez et al., 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La experiencia reciente de las universidades muestra que adoptar, política, integral, uso requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (NIST, 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Conviene examinar adoptar, política, integral, uso como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (OECD, 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

Recomendación 7. Rediseñar la evaluación y fortalecer la integridad académica

La experiencia reciente de las universidades muestra que rediseñar, evaluación, fortalecer, integridad requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Farrokhnia et al., 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Conviene examinar rediseñar, evaluación, fortalecer, integridad como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Chan, 2023). El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La perspectiva de valor público permite situar rediseñar, evaluación, fortalecer, integridad dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de

usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Vuorikari et al., 2022). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Recomendación 8. Incorporar equidad, accesibilidad y sostenibilidad desde el diseño

Conviene examinar incorporar, equidad, accesibilidad, sostenibilidad como capacidades que se construyen de forma gradual y no como proyectos aislados. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Wong et al., 2024). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

La perspectiva de valor público permite situar incorporar, equidad, accesibilidad, sostenibilidad dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Farrokhnia et al., 2024). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

La sostenibilidad de incorporar, equidad, accesibilidad, sostenibilidad depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. European Commission, 2022 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Vuorikari et al., 2022 advierte sobre la necesidad de una gobernanza

responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Recomendación 9. Fortalecer ciberseguridad, privacidad y continuidad operativa

La perspectiva de valor público permite situar fortalecer, ciberseguridad, privacidad, continuidad dentro de una pregunta más amplia: qué mejora realmente para estudiantes, docentes y sociedad. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza en lugar de tratarlas como frentes independientes (Kasneci et al., 2023). La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

La sostenibilidad de fortalecer, ciberseguridad, privacidad, continuidad depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Muscanell, 2024). Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

En términos prácticos, fortalecer, ciberseguridad, privacidad, continuidad deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. UNESCO IESALC, 2021 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Johnston et al., 2024 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Recomendación 10. Medir valor, aprendizaje institucional, confianza y riesgos

La sostenibilidad de medir, valor, aprendizaje, institucional depende menos de anuncios puntuales que de reglas, capacidades y aprendizaje organizacional. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (OECD, 2022). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

En términos prácticos, medir, valor, aprendizaje, institucional deben traducirse en decisiones verificables y en responsabilidades claramente asignadas. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Moorhouse et al., 2023). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

El análisis de medir, valor, aprendizaje, institucional exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Muscanell, 2024). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Epílogo



El análisis de epílogo, universidad, futuro, responsabilidad exige abandonar una lectura exclusivamente instrumental. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Kasneci et al., 2023). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

En la educación superior contemporánea, epílogo, universidad, futuro, responsabilidad forman parte de una misma conversación institucional. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (Farrokhnia et al., 2024). Esto significa que una iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Una forma útil de comprender epílogo, universidad, futuro, responsabilidad consiste en observar cómo modifican decisiones, responsabilidades y experiencias concretas. La dimensión ética aparece cuando se pregunta quién participa en la decisión, quién puede quedar excluido y qué consecuencias no previstas deben vigilarse. Las orientaciones internacionales sobre inteligencia artificial y educación colocan la supervisión humana, la transparencia y la equidad entre los criterios centrales (Tomczyk & Fedeli, 2022). Estos principios también son útiles fuera de la IA porque obligan a justificar las decisiones con algo más que eficiencia. Así, el criterio de avance se desplaza desde la cantidad de proyectos hacia la calidad de los problemas resueltos y la confianza que la institución es capaz de sostener.

La discusión sobre epílogo, universidad, futuro, responsabilidad adquiere relevancia cuando se vincula con la misión universitaria y no solo con la adopción de novedades. La gestión puede convertir esta discusión en una secuencia concreta: identificar el problema, establecer una línea de base, diseñar alternativas, valorar riesgos, probar a escala controlada y revisar resultados. Este enfoque reduce la tendencia a confundir adquisición de herramientas con transformación. Los trabajos sobre ecosistemas educativos digitales recomiendan integrar infraestructura, competencias y gobernanza

en lugar de tratarlas como frentes independientes (Grassini, 2023). Esta mirada permite conectar innovación con responsabilidad y evita que la velocidad de implementación sustituya la reflexión sobre el sentido del cambio.

Pensar epílogo, universidad, futuro, responsabilidad desde la gestión universitaria obliga a distinguir entre actividad, resultado y valor generado. La implementación requiere además atender las diferencias entre unidades, disciplinas y perfiles de usuario. Una política uniforme puede ofrecer coherencia, pero debe dejar margen para adaptar procedimientos a contextos académicos diversos. La literatura sobre transformación universitaria destaca precisamente la necesidad de combinar orientación estratégica con participación y aprendizaje local (Useche et al., 2022). La transformación adquiere entonces una lógica acumulativa: cada experiencia genera aprendizaje que alimenta las decisiones posteriores y fortalece la memoria institucional.

El problema central en torno a epílogo, universidad, futuro, responsabilidad no es únicamente técnico; también es organizacional, pedagógico y ético. Desde la perspectiva académica, el valor de una decisión se reconoce en su contribución a la calidad y a la experiencia educativa. Moorhouse et al., 2023 subraya la importancia de desarrollar capacidades para actuar en entornos digitales, mientras que Ghamrawi & Tamim, 2023 advierte sobre la necesidad de una gobernanza responsable. Ambas ideas convergen en un principio: la tecnología amplía posibilidades, pero no sustituye el juicio institucional ni la responsabilidad humana. De este modo, la gestión deja de centrarse en acumular iniciativas y se orienta a construir capacidades que puedan mantenerse, evaluarse y corregirse.

Cuando epílogo, universidad, futuro, responsabilidad se incorporan a la estrategia institucional, cambian los criterios con los que se priorizan recursos y se evalúan decisiones. Los marcos recientes insisten en que la digitalización produce resultados desiguales cuando no está acompañada por capacidades humanas, gobernanza y criterios de evaluación (Cotton et al., 2024). Por ello, la dirección institucional necesita formular objetivos observables, definir responsables y crear espacios donde la evidencia pueda discutirse antes de escalar una solución. La deliberación profesional sigue siendo necesaria incluso cuando existen datos abundantes. El resultado esperado no es una universidad simplemente más digital, sino una institución capaz de aprender de sus decisiones y de explicar por qué transforma sus prácticas.

La experiencia reciente de las universidades muestra que epílogo, universidad, futuro, responsabilidad requieren coordinación entre niveles que tradicionalmente han trabajado de manera separada. La evidencia disponible señala que los procesos de transformación son más consistentes cuando conectan estrategia, personas, procesos y tecnología (UNESCO, 2023). Esto significa que una

iniciativa no debería justificarse por su novedad, sino por el problema que resuelve, los grupos a los que beneficia y los riesgos que introduce. En una universidad, esa evaluación incluye efectos sobre aprendizaje, trabajo académico, inclusión, integridad, protección de datos y sostenibilidad financiera. La consecuencia para el liderazgo es clara: cada cambio necesita propósito, evidencia, responsables, mecanismos de revisión y una lectura explícita de sus efectos humanos.

Referencias



- Al-Zahrani, A. M., & Alasmari, T. M. (2024). Exploring the impact of artificial intelligence on higher education: The dynamics of ethical, social, and educational implications. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 912. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03432-4>
- Basantes-Andrade, A., Casillas-Martín, S., Cabezas-González, M., Naranjo-Toro, M., & Guerra-Reyes, F. (2022). Standards of teacher digital competence in higher education: A systematic literature review. *Sustainability*, 14(21), 13983. <https://doi.org/10.3390/su142113983>
- Basilotta-Gómez-Pablos, V., Matarranz, M., Casado-Aranda, L. A., & Otto, A. (2022). Teachers' digital competencies in higher education: A systematic literature review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19, 8. <https://doi.org/10.1186/s41239-021-00312-8>
- Bearman, M., Ajjawi, R., Boud, D., Tai, J., & Dawson, P. (2024). Re-imagining university assessment in a digital world. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-41956-1>
- Bisri, A., Putri, A., & Rosmansyah, Y. (2023). A systematic literature review on digital transformation in higher education: Revealing key success factors. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 18(14). <https://doi.org/10.3991/ijet.v18i14.40201>
- Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*, 62(4), 104135. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>
- Castro Benavides, L. M., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291. <https://doi.org/10.3390/s20113291>
- Chan, C. K. Y. (2023). A comprehensive AI policy education framework for university teaching and learning. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20, 38. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00408-3>
- Chan, C. K. Y., & Hu, W. (2023). Students' voices on generative AI: Perceptions, benefits, and challenges in higher education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20, 43. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00411-8>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2022). An evaluation of decision on paradigm shift in higher education by digital transformation. *Procedia Computer Science*, 207, 1959–1969. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.255>
- Cotton, D. R. E., Cotton, P. A., & Shipway, J. R. (2024). Chatting and cheating: Ensuring academic integrity in the era of ChatGPT. *Innovations in Education and Teaching International*, 61(2), 228–239. <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2190148>
- Dabis, A., & Csáki, C. (2024). AI and ethics: Investigating the first policy responses of higher education institutions to the challenge of generative AI. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1006. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03526-z>
- Dias-Trindade, S., & Albuquerque, C. (2022). University teachers' digital competence: A case study from Portugal. *Social Sciences*, 11(10), 481. <https://doi.org/10.3390/socsci11100481>
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., et al. (2023). So what if ChatGPT wrote it? Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI. *International Journal of Information Management*, 71, 102642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- EDUCAUSE. (2023). 2023 EDUCAUSE Horizon Report: Teaching and Learning Edition. <https://library.educause.edu/resources/2023/4/2023-educause-horizon-report-teaching-and-learning-edition>
- EDUCAUSE. (2024). 2024 EDUCAUSE Horizon Report: Teaching and Learning Edition. <https://library.educause.edu/resources/2024/4/2024-educause-horizon-report-teaching-and-learning-edition>

- educause.edu/resources/2024/5/2024-educause-horizon-report-teaching-and-learning-edition
- European Commission. (2020). Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting education and training for the digital age. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions>
- European Commission. (2021). 2030 Digital Compass: The European way for the Digital Decade. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en
- European Commission. (2022). Ethical guidelines on the use of artificial intelligence and data in teaching and learning for educators. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d81a0d54-5348-11ed-92ed-01aa75ed71a1>
- European Commission. (2023). Digital Education Action Plan 2021–2027: Improving the provision of digital skills in education and training. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2766/149764>
- European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>
- Farrokhnia, M., Banihashem, S. K., Noroozi, O., & Wals, A. (2024). A SWOT analysis of ChatGPT: Implications for educational practice and research. *Innovations in Education and Teaching International*, 61(3), 460–474. <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2195846>
- Ghamrawi, N., & Tamim, R. M. (2023). A typology for digital leadership in higher education: The case of a large-scale mobile technology initiative. *Education and Information Technologies*, 28, 7089–7110. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11483-w>
- Grassini, S. (2023). Shaping the future of education: Exploring the potential and consequences of AI and ChatGPT in educational settings. *Education Sciences*, 13(7), 692. <https://doi.org/10.3390/educsci13070692>
- Guillén-Gámez, F. D., Cabero-Almenara, J., Llorente-Cejudo, C., & Palacios-Rodríguez, A. (2022). Differential analysis of the years of experience of higher education teachers, their digital competence and use of digital resources. *Technology, Knowledge and Learning*, 27, 1193–1213. <https://doi.org/10.1007/s10758-021-09531-4>
- ISO/IEC. (2023). ISO/IEC 42001:2023 Information technology—Artificial intelligence—Management system. <https://www.iso.org/standard/81230.html>
- Johnston, H., Wells, R. F., Shanks, E. M., Boey, T., & Parsons, B. N. (2024). Student perspectives on the use of generative artificial intelligence technologies in higher education. *International Journal for Educational Integrity*, 20. <https://doi.org/10.1007/s40979-024-00149-4>
- Kasneci, E., Sessler, K., Küchemann, S., Bannert, M., Dementieva, D., Fischer, F., et al. (2023). ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education. *Learning and Individual Differences*, 103, 102274. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2023.102274>
- Kassorla, M., Georgieva, M., & Papini, A. (2024). AI literacy in teaching and learning: A durable framework for higher education. *EDUCAUSE*. <https://www.educause.edu/content/2024/ai-literacy-in-teaching-and-learning/executive-summary>
- Lim, W. M., Gunasekara, A., Pallant, J. L., Pallant, J. I., & Pechenkina, E. (2023). Generative AI and the future of education: Ragnarök or reformation? *International Journal of Management Education*, 21(2), 100790. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100790>
- Liu, Q., et al. (2024). Generative AI in higher education: Seeing ChatGPT through universities’ policies, resources, and guidelines. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 7, 100326. <https://>

doi.org/10.1016/j.caeai.2024.100326

- Lo, C. K. (2023). What is the impact of ChatGPT on education? A rapid review of the literature. *Education Sciences*, 13(4), 410. <https://doi.org/10.3390/educsci13040410>
- Moorhouse, B. L., & Kohnke, L. (2024). The impact of generative AI on higher education learning and teaching: A study of educators' perspectives. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 6, 100221. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2024.100221>
- Moorhouse, B. L., Yeo, M. A., & Wan, Y. (2023). Generative AI tools and assessment: Guidelines of the world's top-ranking universities. *Computers and Education Open*, 5, 100151. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2023.100151>
- Muscanell, N. (2024). 2024 Higher Education Trend Watch. EDUCAUSE. <https://www.educause.edu/ecar/research-publications/higher-education-trend-watch/2024>
- National Institute of Standards and Technology. (2023). Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1>
- OECD. (2021). OECD Digital Education Outlook 2021: Pushing the frontiers with AI, blockchain and robots. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/589b283f-en>
- OECD. (2022). Trends Shaping Education 2022. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6ae8771a-en>
- OECD. (2023). OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an effective digital education ecosystem. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>
- OECD. (2024). Digital Education Outlook 2024: Pushing the frontiers with responsible AI. OECD. <https://www.oecd.org/en/topics/digital-education.html>
- Ortega-Barba, C. F., Galbán-Lozano, S. E., & Meza-Mejía, M. C. (2025). Implications of digital transformation on organizational culture in a higher education institution. In *Digital Transformation and Innovation in Organizations*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-90794-4_7
- Pereira, M. T., Acosta, M., & Salvador, M. A. (2022). Digital transformation for the universities of the future. In *Digital Transformation for the University of the Future*. World Scientific. https://doi.org/10.1142/9789811254154_0003
- Redecker, C. (2017). European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/159770>
- Robert, J. (2024). 2024 EDUCAUSE AI Landscape Study. EDUCAUSE. <https://www.educause.edu/ecar/research-publications/2024/2024-educause-ai-landscape-study>
- Rudolph, J., Tan, S., & Tan, S. (2023). ChatGPT: Bullshit spewer or the end of traditional assessments in higher education? *Journal of Applied Learning & Teaching*, 6(1). <https://doi.org/10.37074/jalt.2023.6.1.9>
- Saad, A., Ahmad, A., & Bidin, S. (2026). The impact of digital transformation in higher education: A systematic literature review. *ESTEEM Journal of Social Sciences and Humanities*, 10(1), 60–79. <https://doi.org/10.24191/ejssh.v10i1.9201>
- Sandoval Benavides, V. L., & López-Ornelas, M. (2025). Digital transformation in higher education from an international perspective: Systematic literature mapping. *Texto Livre*. <https://doi.org/10.1590/1983-3652.2025.51996>
- Singun, A. Jr. (2025). Unveiling the barriers to digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Discover Education*, 4, 37. <https://doi.org/10.1007/s44217-025->

00430-9

- Tlili, A., Shehata, B., Adarkwah, M. A., Bozkurt, A., Hickey, D. T., Huang, R., & Agyemang, B. (2023). What if the devil is my guardian angel: ChatGPT as a case study of using chatbots in education. *Smart Learning Environments*, 10, 15. <https://doi.org/10.1186/s40561-023-00237-x>
- Tomczyk, Ł., & Fedeli, L. (Eds.). (2022). *Digital literacy for teachers*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-1738-7>
- UNESCO IESALC. (2021). *Thinking higher and beyond: Perspectives on the futures of higher education to 2050*. UNESCO IESALC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377530>
- UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>
- UNESCO. (2022). *Knowledge-driven actions: Transforming higher education for global sustainability*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380519>
- UNESCO. (2023). *Guidance for generative AI in education and research*. UNESCO. <https://doi.org/10.54675/EWZM9535>
- UNESCO. (2024). *AI competency framework for students*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391105>
- UNESCO. (2024). *AI competency framework for teachers*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391104>
- United Nations. (2024). *Governing AI for humanity: Final report of the High-level Advisory Body on Artificial Intelligence*. <https://www.un.org/en/ai-advisory-body>
- Useche, A. C., Galvis, Á. H., Díaz-Barriga Arceo, F., Patiño Rivera, A. E., & Muñoz-Reyes, C. (2022). Reflexive pedagogy at the heart of educational digital transformation in Latin American higher education institutions. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19, 62. <https://doi.org/10.1186/s41239-022-00365-3>
- Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376>
- Weil, D. (2024). *Digital Transformation 2.0: The age of AI*. EDUCAUSE Review. <https://er.educause.edu/articles/2024/2/digital-transformation-20-the-age-of-ai>
- Wong, A., et al. (2024). Future research recommendations for transforming higher education with generative AI. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 6, 100197. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2023.100197>
- World Bank. (2021). *Steering tertiary education: Toward resilient systems that deliver for all*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/36328>
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>



Reinventar la universidad aborda los desafíos que enfrenta la educación superior ante los cambios tecnológicos, organizacionales y sociales, proponiendo una transformación que vaya más allá de la simple incorporación de herramientas digitales. La obra plantea integrar estrategia, personas, procesos y tecnología, vinculando cada decisión con la misión universitaria, la calidad educativa y la generación de valor para estudiantes, docentes y sociedad. Esta mirada invita a transformar con propósito, responsabilidad y una comprensión clara de las necesidades institucionales.

A lo largo de sus capítulos, el libro examina la gestión del cambio, la innovación, la transformación digital y el desarrollo de capacidades institucionales. Analiza aspectos como la gobernanza, el liderazgo, la gestión de datos, la inteligencia artificial, la integridad académica y la sostenibilidad, destacando la necesidad de establecer objetivos verificables, responsabilidades claras y mecanismos de evaluación que permitan aprender de cada experiencia, revisar resultados y orientar las decisiones futuras.

Desde una perspectiva ética y humana, la obra advierte que la tecnología amplía las posibilidades de las instituciones, pero no sustituye el juicio profesional ni la responsabilidad de quienes toman decisiones. Por ello, propone considerar los efectos de la transformación sobre el aprendizaje, el trabajo académico, la inclusión, la privacidad, la equidad y la confianza, promoviendo una gobernanza responsable capaz de equilibrar innovación, evidencia y participación sin perder de vista las consecuencias del cambio.

Dirigido a autoridades, gestores, docentes, investigadores y profesionales vinculados con la educación superior, este libro ofrece una visión estratégica para construir universidades adaptables y responsables. Sus recomendaciones articulan misión, capacidades humanas, innovación, datos, inteligencia artificial, ciberseguridad y evaluación, con el propósito de convertir la transformación en un proceso institucional sostenible, medible y orientado al aprendizaje, fortaleciendo la capacidad de respuesta de las universidades y preservando su compromiso con la calidad educativa, la confianza institucional y la sociedad.

ISBN: 978-9907-9588-4-3

