

DOSIER SOBRE EL LIBRO "U+: DISEÑOS DE FUTURO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA" DE HUGO PARDO KUKLINSKI Y RODOLFO DE VINCENZI, REALCUP; Universidad Espíritu Santo; Universidad Continental. 2025.

DOI <https://doi.org/10.59471/debate2026345>

SOBRE LOS AUTORES

Hugo Pardo Kuklinski ha desarrollado su carrera académica a medio camino entre Europa y América Latina, habiéndose formado y trabajado en universidades de ambos continentes, especialmente en Catalunya, donde ha trabajado como profesor titular e investigador para la Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya, y luego en el Tecnocampus. Es Doctor en Comunicación por la Universitat Autònoma de Barcelona y fue Visiting Professor del Human-Computer Interaction Group en Stanford University. Desde 2013 ha creado y dirige Outliers School, diseñando productos de comunicación digital para universidades. Rodolfo de Vincenzi es rector de la Universidad Abierta Interamericana y presidente de la Red de Asociaciones Latinoamericanas y Caribeñas de Universidades Privadas (REALCUP), conformada por 15 asociaciones de universidades privadas de 13 países de América Latina y el Caribe y presidente de la Red VanEduc, uno de los referentes argentinos en educación básica y superior. Además, fue presidente del Consejo de Rectores de Universidades Privadas de Argentina durante seis años

INDICE DEL LIBRO

Presentación. Non progredi, regredi est. No avanzar es retroceder. Por Isidro Fierro
Capítulo 1. Desde la pospandemia académica hacia la era de los cambios cuánticos. Por Hugo Pardo Kuklinski y Rodolfo De Vincenzi.
Capítulo 2. El diseño de la gestión según la visión de los rectores de universidades privadas. Por Hugo Pardo Kuklinski y Rodolfo De Vincenzi.
Capítulo 3. El diseño de sistemas internos de aseguramiento de la calidad sin talla única. Por Rodolfo De Vincenzi y Ariana De Vincenzi.
Capítulo 4. El diseño de las experiencias de los estudiantes. La mayor prioridad. Por Hugo Pardo Kuklinski.
Capítulo 5. El diseño de la gestión del talento interno. Por Hugo Pardo Kuklinski y Rodolfo De Vincenzi.
Capítulo 6. El rol de la innovación para el acceso y la calidad. El caso peruano. Por Fernando Barrios Ipenza, Emma Barrios Ipenza, Carlos Mezarina Aguirre, Miguel Córdova Solis, Ian Sznak Bedregal y Nataly Delgado Aguilar.
Epílogo. Escenarios de la U+ hacia un manifiesto de diseño de futuro. Por Hugo Pardo Kuklinski y Rodolfo De Vincenzi.

PRESENTACIÓN DEL DOSIER

Osvaldo Barsky. Director de la Revista Debate Universitario.

En el año 2025 apareció este libro que por su relevancia y contenidos innovadores merecía mucho más que una reseña bibliográfica de algún miembro del Comité Editorial de la revista Debate Universitario. Se decidió entonces convocar a destacados especialistas de la temática que con amplia libertad escogieran y diseñaran sus comentarios sobre el contenido general de la publicación o sobre algunos de los temas tratados en particular.

Mario Lattuada en el *Prólogo* de este dossier, inscribe este libro dentro de los nuevos desafíos del contexto donde deben desempeñarse las universidades, con una dinámica de cambio más veloz que en el pasado generando una mayor sensación de vértigo e incertidumbre sobre las transformaciones necesarias para adecuarse y cumplir en forma eficaz con las demandas y expectativas de la sociedad actual. Destaca que este estado existencial pareciera ser más intenso en el universo de las universidades privadas porque el éxito de su adaptación a los cambios, la respuesta a la demanda y su traducción en la aceptación social definen su sostenibilidad y permanencia.

Esta convergencia y necesidad de equilibrio entre la academia y la empresa, constitutiva de las universidades privadas, le otorga la capacidad de reflexionar juntos y compartir experiencias para la mejora del colectivo. Este libro materializa en su contenido esta comunidad que plantea con franqueza sus problemas y desafíos principales y comparte aquellas estrategias e instrumentos que consideran eficaces para resolverlos.

Marcelo Rabossi en su comentario sobre el libro que denomina *La universidad como objeto de diseño: claves y desafíos para el futuro de la educación superior privada* señala que este ensayo se inscribe en una tradición de reflexión sobre la universidad latinoamericana desde una perspectiva que busca situarse en la frontera de la innovación institucional. Su contribución principal radica en ofrecer una arquitectura conceptual para pensar el futuro de las universidades privadas en la región, articulando gobernanza, calidad, talento y experiencia estudiantil en un contexto marcado por la aceleración tecnológica, la masificación educativa y la creciente complejidad de los sistemas de educación superior. El libro no formula una teoría cerrada ni un modelo prescriptivo, su valor reside en la construcción de un marco flexible a partir del cual cada institución estructura su propia personalidad.

La expansión de la matrícula universitaria en América Latina ha consolidado al sector privado como responsable de la mayoría de los egresados iberoamericanos. Frente a ello los autores sostienen que la discusión sobre la naturaleza jurídica de las instituciones es secundaria frente a los desafíos de calidad, pertinencia y rendición de cuentas. Los sistemas masificados requieren modelos de gobernanza flexibles y una comprensión profunda

de la heterogeneidad institucional. En este marco proponen una serie de diseños de futuro que buscan fortalecer la capacidad de conducción de las universidades privadas, entendida como dirección estratégica.

Rabossi destaca que un aporte significativo del texto es la incorporación del modelo de sistema operativo dual que combina la estructura jerárquica tradicional con una red orgánica de innovación donde el Plan Estratégico Institucional debe funcionar como eje más allá de las demandas regulatorias. La gobernanza universitaria deja de ser un ejercicio de cumplimiento formal para convertirse en un proceso de conducción adaptativa.

El libro también propone una evolución regulatoria desde modelos *ex ante* hacia esquemas *ex post*, centrados en resultados. Esta idea dialoga con los debates sobre la necesidad de sistemas de evaluación que reconozcan la heterogeneidad institucional. Este enfoque implica fortalecer capacidades internas de medición, retroalimentación y análisis de datos, sin sistemas de información robustos, la gobernanza estratégica se vuelve retórica.

El capítulo dedicado a los sistemas internos de aseguramiento de la calidad plantea que la calidad no puede ser uniforme dado que la realidad no lo es. Esta afirmación cuestiona los modelos de listas de verificaciones y propone sistemas de calidad que reflejen la identidad institucional, articulando estándares mínimos con diversidad en las misiones. El libro propone una matriz inspirada en la Red Internacional de Agencias de Garantía de Calidad en la Educación Superior que incorpora eficiencia, pertinencia y poder de transformación. Para las universidades privadas esto implica construir Sistemas Institucionales de Aseguramiento de la Calidad propios y vincular calidad con viabilidad financiera.

Rabossi subraya que el capítulo sobre experiencia estudiantil es verdaderamente innovador y la universidad debe rediseñar sus prácticas desde la cultura digital, la empleabilidad y la formación a lo largo de la vida. La fuerza laboral mundial necesitará capacitación y ello refuerza la necesidad de que las universidades amplíen su oferta hacia públicos no tradicionales.

Destaca el tema de la diversificación de perfiles dentro de la universidad. Se propone incorporar doctores, profesionales con perfil gerencial, expertos en IA generativa, analistas de datos, directores de comunicación, diseñadores multimediales y gerentes de cátedra. El libro también enfatiza la necesidad de marcos contractuales innovadores. Finalmente, el texto introduce la noción de postdigitalismo que es la etapa actual en la que la tecnología digital se integra tanto en nuestra vida diaria que deja de verse como una novedad y la vincula con la convergencia entre IA, computación cuántica, biología de ingeniería y robótica. Y ofrece una arquitectura conceptual que permite a las universidades privadas latinoamericanas fortalecer su gobernanza, construir sistemas de calidad adaptativos, rediseñar la experiencia estudiantil, diversificar su talento interno y anticipar las fuerzas tecnológicas que redefinirán el sentido de la educación superior, pensando la universidad del futuro desde la frontera de la innovación sin perder de vista la identidad institucional y la misión pública del conocimiento.

Julio C. Durand en su contribución *El planeamiento estratégico como clave de adaptación y expansión de las universidades privadas latinoamericanas* destaca que la publicación constituye una contribución singular al debate contemporáneo sobre la educación superior latinoamericana. A diferencia de muchos trabajos centrados exclusivamente en políticas públicas, financiamiento o tendencias pedagógicas, este libro sitúa en primer plano un aspecto frecuentemente subestimado: la gestión estratégica de las instituciones universitarias privadas y su capacidad para construir respuestas innovadoras ante escenarios de cambio acelerado.

Señala que la obra está orientada explícitamente a quienes ejercen funciones de gobierno universitario. Su propósito no es formular una teoría general de la universidad, sino ofrecer una reflexión prospectiva sobre los desafíos que afrontan las instituciones privadas en una época caracterizada por la transformación digital, la inteligencia artificial, la creciente complejidad de los mercados laborales y la expansión de la demanda de educación superior.

Indica que uno de los argumentos centrales del texto sostiene que las universidades ya no pueden limitarse a administrar la continuidad institucional. Los autores describen un contexto de cambios permanentes en el que gobernar implica anticipar escenarios futuros, construir capacidades adaptativas y promover una cultura organizacional orientada a la innovación. En este marco, el Plan Estratégico Institucional (PEI) adquiere una función mucho más profunda que la de un documento formal exigido por los organismos de evaluación. El plan se presenta como una verdadera brújula institucional capaz de articular misión, recursos, indicadores, innovación y toma de decisiones. profesionalizadas, sistemas de monitoreo basados en datos y mecanismos permanentes de evaluación y ajuste estratégico.

Destaca que esta conclusión posee una enorme relevancia para la región. Durante décadas, buena parte del debate público sobre educación superior estuvo dominado por discusiones ideológicas acerca de la naturaleza pública o privada de las universidades. El mérito de esta obra consiste en desplazar la atención hacia una cuestión más sustantiva: la calidad de los modelos de gestión. Una de las mayores fortalezas del libro es reconocer que la educación superior enfrenta una transformación histórica comparable a la producida por otras grandes revoluciones tecnológicas. La digitalización, la inteligencia artificial, las micro-credenciales, la internacionalización de las ofertas académicas y la formación a lo largo de toda la vida están modificando profundamente las expectativas de estudiantes, empleadores y gobiernos. Los autores sostienen que las universidades privadas han logrado adaptarse con mayor eficacia a muchos de estos cambios gracias a modelos organizacionales más ágiles y a una cultura de gestión orientada hacia la innovación continua.

En este sentido, la obra transmite una idea particularmente valiosa: la innovación no debe surgir solamente como respuesta a las crisis, sino convertirse en una práctica permanente de gobierno universitario. Para Durand el aspecto más provocador e interesante del libro es probablemente su defensa del papel que las universidades privadas han desempeñado en la democratización del acceso a la educación superior. América Latina experimentó en las últimas décadas una expansión extraordinaria de la matrícula universitaria. Este crecimiento

difícilmente habría podido ser absorbido únicamente por los sistemas estatales. La relevancia de este argumento trasciende el plano institucional. En muchos países latinoamericanos persiste una narrativa que contrapone universidades públicas y privadas como si constituyeran bloques homogéneos y necesariamente antagónicos. El libro cuestiona esa visión simplificadora y propone evaluar a las instituciones por sus resultados, sus aportes y su capacidad de cumplir efectivamente su misión educativa.

Señala que es importante resulta la insistencia de los autores en que la inclusión no puede medirse únicamente por el ingreso de nuevos estudiantes. La retención, el apoyo académico, la experiencia estudiantil y la empleabilidad se convierten en dimensiones centrales de la responsabilidad social universitaria. La principal virtud del libro radica en combinar reflexión conceptual con experiencias concretas de gestión. Su apuesta por el planeamiento estratégico resulta especialmente pertinente en una región donde muchas instituciones continúan enfrentando problemas de improvisación, fragmentación organizacional y escasa capacidad de anticipación.

Durand destaca que estamos frente a una obra oportuna y necesaria. Su principal aporte consiste en mostrar que el desarrollo de las universidades privadas latinoamericanas no puede entenderse exclusivamente mediante categorías económicas o ideológicas. Detrás de muchas experiencias exitosas existe una combinación de visión institucional, liderazgo, innovación y planeamiento estratégico. Desde esta perspectiva, el libro ofrece una interpretación particularmente sugestiva del papel histórico de las universidades privadas en América Latina.

Ariadna Guaglianone en su aporte *La universidad como objeto de diseño: claves y desafíos para el futuro de la educación superior privada* señala que el libro se inscribe en una línea de trabajos que, más que describir el sistema universitario, buscan intervenir en él mediante la construcción de marcos interpretativos orientados a la acción. Su contribución no radica en la formulación de un modelo analítico cerrado, sino en la articulación de categorías que permiten reconfigurar la mirada sobre la universidad contemporánea desde la perspectiva de quienes ocupan posiciones de gestión.

Indica que uno de los ejes relevantes del texto es la conceptualización de la universidad como una organización atravesada por tensiones de carácter estructural. La coexistencia de lógicas heterogéneas, académicas, organizacionales, económicas y tecnológicas no es presentada como un desajuste a corregir, sino como una condición constitutiva del sistema. Este planteo supone un desplazamiento significativo en el modo de concebir la gestión, donde el foco deja de estar centrado en la estabilización de la organización, desplazándose hacia la capacidad de sostener equilibrios dinámicos en escenarios cambiantes. Este enfoque se articula con una segunda idea conceptual que recorre el libro, vinculada al pasaje desde una lógica centrada en la institución hacia una lógica centrada en la experiencia formativa. La propuesta no se limita a incorporar al estudiante como foco de atención en términos pedagógicos, sino que implica una reorganización más amplia del dispositivo universitario. La experiencia es concebida como el resultado de la articulación entre distintas dimensiones

institucionales, curriculares, organizativas y comunicacionales, que deben ser alineadas en función de trayectorias formativas más flexibles, personalizadas y pertinentes.

En esta línea de pensamiento, el texto sugiere que la centralidad de la experiencia requiere la revisión de la lógica interna de funcionamiento institucional. Esto supone pensar la universidad no solo como una estructura que ofrece programas, sino como un entorno que configura recorridos, articula oportunidades y produce condiciones de permanencia y egreso. El abordaje del aseguramiento de la calidad introduce una dimensión particularmente relevante, en la medida en que se propone integrarlo a una lógica de aprendizaje institucional.

Guaglianone señala que el libro aporta elementos para pensar la transformación del trabajo académico en el contexto actual. La necesidad de incorporar nuevos perfiles y de diversificar las funciones institucionales pone en evidencia una reconfiguración del modo en que se organiza el trabajo en las universidades. La expansión de roles vinculados a la gestión de datos, la comunicación, la tecnología y la experiencia del estudiante evidencia la complejidad de la universidad y la necesidad de contar con capacidades que exceden las funciones tradicionales de docencia e investigación.

En paralelo, el libro propone un reposicionamiento de la universidad privada en el sistema de educación superior, desplazando el eje del análisis desde su carácter jurídico hacia su desempeño en términos de calidad, pertinencia e impacto. Este enfoque permite superar lecturas dicotómicas y habilita una comprensión más compleja del sistema en su conjunto. Indica que el texto configura una propuesta que desplaza el foco desde la mejora incremental hacia el rediseño institucional. Este desplazamiento implica no solo revisar prácticas, sino también problematizar los supuestos que organizan el funcionamiento de la universidad que debe ser concebida como un sistema que debe ser diseñado y adaptado en función de escenarios futuros. La conceptualización de la universidad como una organización atravesada por múltiples lógicas invita a avanzar en marcos que permitan comprender su funcionamiento en términos de adaptación continua y gestión de tensiones.

Plantea que la reconfiguración del trabajo académico requiere ser analizada con mayor profundidad, particularmente en lo que respecta a la articulación entre perfiles tradicionales y roles emergentes y que el reposicionamiento de la universidad privada requiere la elaboración de enfoques que permitan comprender su aporte en contextos de expansión de la matrícula, diferenciación institucional y creciente diversificación de la demanda y que el libro propone un marco interpretativo que resulta valioso para repensar la educación superior privada en clave estratégica.

El comentario de Ángela Corengia *Los sistemas internos de aseguramiento de la calidad (siac) en la era de la transformación digital: calidad, aprendizaje e innovación* plantea que el libro constituye una invitación a pensar los desafíos que enfrenta la educación superior en un contexto marcado por la transformación digital, la creciente diversidad institucional y la necesidad de construir nuevas formas de gobernanza y aseguramiento de la calidad y

que a lo largo de sus distintos capítulos, la obra ofrece reflexiones y propuestas orientadas a fortalecer la capacidad de las instituciones para responder a entornos cada vez más complejos y cambiantes. Su aporte se centra en el análisis planteado en el capítulo 3, *El diseño de sistemas internos de aseguramiento de la calidad sin talla única*, de Rodolfo De Vincenzi y Ariana De Vincenzi, por considerar que aborda uno de los temas más estratégicos para el futuro universitario: el diseño de Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad (SIAC).

Indica que uno de los aportes más relevantes del capítulo es su cuestionamiento a las aproximaciones homogéneas al aseguramiento de la calidad en la educación superior dado que los autores sostienen que los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) no pueden concebirse como modelos universales aplicables indistintamente a todas las instituciones, sino que deben diseñarse en función de la misión, identidad, contexto y proyecto educativo de cada universidad. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para la educación superior universitaria privada, caracterizada por una creciente diversidad institucional y por la necesidad de responder simultáneamente a demandas de calidad, innovación, sostenibilidad y pertinencia social.

El capítulo combina una sólida reflexión conceptual con herramientas concretas para la gestión universitaria. En este sentido, destaca la Matriz para el diseño de un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) que traduce los principios teóricos desarrollados por los autores en orientaciones prácticas para el diseño, implementación y fortalecimiento de los SIAC, articulando identidad institucional, gobernanza, participación de actores, mejora continua y toma de decisiones basada en evidencia. Su principal fortaleza reside en ofrecer un marco flexible, alejado de enfoques prescriptivos o burocráticos, que reconoce la diversidad de proyectos universitarios y la necesidad de construir sistemas de calidad coherentes con la misión institucional.

Siguiendo a Harvey la calidad no consiste simplemente en verificar estándares o satisfacer requisitos externos, sino en generar cambios cualitativos en las personas, las organizaciones y la producción de conocimiento. El capítulo identifica diversas tensiones que atraviesan actualmente los SIAC: la relación entre estándares comunes y diversidad institucional, entre rendición de cuentas y mejora continua, entre gobernanza y sostenibilidad, así como los desafíos asociados a la internacionalización, las microcredenciales y la transformación digital. Se propone que los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad sean concebidos como herramientas de aprendizaje organizacional y desarrollo institucional antes que como dispositivos burocráticos de control.

La relevancia de esta discusión aparece reforzada en el Manifiesto U+, que cierra la obra. Tres de ellos, los principios 6, 7 y 8, están vinculados al diseño y fortalecimiento de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad. El principio 6 propone una calidad entendida como sistema situado y coherente con la identidad institucional, señalando que los SIAC deben surgir del proyecto educativo institucional —de su ADN— y no de la mera reproducción de modelos externos. El principio 7 destaca la importancia de la gobernanza

y la arquitectura de los SIAC, afirmando que la calidad debe ocupar un lugar central en la conducción universitaria. Finalmente, el principio 8 concibe la calidad como un proceso dinámico, participativo y abierto a la innovación permanente.

Señala que uno de los mensajes más potentes del libro consiste en recordar que el desafío contemporáneo de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad ya no radica únicamente en garantizar estándares, sino en desarrollar capacidades institucionales para aprender, anticipar, adaptarse y transformarse. La calidad deja así de ser entendida como conformidad para convertirse en una capacidad institucional dinámica orientada a la transformación, en plena sintonía con los desafíos que enfrentan las universidades en la era digital.

PRÓLOGO

Mario Lattuada. Vicerrector de Investigación de la Universidad Abierta Interamericana

Con un milenio de antigüedad, la universidad puede considerarse una institución eficiente que ha sabido subsistir y cumplir su función adaptándose a los contextos y demandas cambiantes desde la edad media hasta nuestros días.

En este proceso pasó de reunir, organizar y transmitir el conocimiento para la formación de las élites sociales y gobernantes a una universidad de acceso masivo a la educación superior, transformando la enseñanza, e incorporando la investigación científica y la transferencia de ese conocimiento a la sociedad como funciones centrales de su existencia.

Un proceso histórico iniciado en el Siglo XI en el que, si bien los cambios en la sociedad pueden haber sido más lentos que los actuales, no dejaron de tener un gran impacto sobre la misión, la organización y funcionamiento interno, y la legitimidad social como institución. Sólo pensar en la invención de la imprenta a mediados del siglo XV con la reproducción masiva de libros, posibilitando el acceso a la lectura y la difusión del conocimiento más allá de las élites, democratizando su acceso, revolucionando la lengua escrita y transformando a la universidad medieval en una institución moderna centrada en el estudio crítico y masivo del saber.

No menos relevante han sido las consecuencias de la revolución industrial a partir de la segunda mitad del siglo XVIII en cuanto a los cambios en su misión, estructura interna y relación con la sociedad, necesitando incorporar nuevos saberes aplicados, atender problemas técnicos e industriales y la formación para demandas del mercado laboral, e incorporar la investigación científica como parte esencial de su hacer (cuyo mejor ejemplo fue la creación de la Universidad de Berlín en 1810 por Wilhelm von Humboldt). Esto derivó en un desarrollo sin precedentes de la Física, Química, Matemáticas, Biología e Ingenierías, así como el surgimiento y consolidación de las ciencias humanas y sociales como las conocemos actualmente.

Hoy existen nuevos desafíos del contexto donde deben desempeñarse las universidades, probablemente con una dinámica de cambio más veloz que en el pasado, y quizás por este aspecto, es mayor la sensación de vértigo e incertidumbre sobre las transformaciones necesarias para adecuarse y cumplir en forma eficaz con las demandas y expectativas de la sociedad actual. Este estado existencial pareciera ser más intenso en el universo de las universidades privadas, en particular porque del éxito de su adaptación a los cambios, la respuesta a la demanda y su traducción en la aceptación social definen su sostenibilidad y permanencia.

Esta convergencia y necesidad de equilibrio entre la academia y la empresa, constitutiva de las universidades privadas, le otorga una particularidad que no es frecuente observar en el mundo corporativo empresarial. La capacidad de reflexionar juntos y compartir experiencias para la mejora del colectivo. Este libro materializa en su contenido esta comunidad que plantea con franqueza sus problemas y desafíos principales y comparte generosamente aquellas estrategias e instrumentos que consideran eficaces para resolverlos.

Un texto pensado y realizado por y para quienes, en el día a día, organizan y construyen la universidad con la vista puesta en un escenario futuro que pretenden descifrar, interpretar y prever: rectores, vicerrectores, decanos y gestores, con la clara intencionalidad de superar la urgencia y pensar en los desafíos futuros.

Estos desafíos se traducen para las universidades en América Latina y el Caribe en la expansión sostenida de la matrícula universitaria y la necesidad de reducir la brecha entre una oferta educativa de calidad y las competencias requeridas por el mercado laboral. Un escenario tensionado por la proliferación de nuevos proveedores de educación superior no tradicionales, los cambios impulsados por la cuarta revolución industrial y el impacto creciente de la inteligencia artificial (IA), generando tensiones sobre el valor y prestigio de los títulos académicos y las oportunidades laborales de los graduados.

Las respuestas que se esbozan plantean la necesidad de diseños de futuro en la educación superior privada que sean disruptivos, llevados a cabo por recursos humanos con mentalidad emprendedora, funcionamiento ágil y pensamiento lateral, con capacidad de anticipación y flexibilidad, atributos considerados claves en un entorno de cambio acelerado. Para ello, los autores construyen una ingeniosa y práctica *caja de herramientas* en la que se identifican escenarios que representan los desafíos, acciones para enfrentarlos y riesgos posibles a superar, donde cada interesado institucional según su misión, organización, capacidades y recursos situados podrá elegir, adaptar o desechar aquellos que considere pertinente a su situación.

Numerosos temas centrales para la planificación, organización y gestión de las universidades privadas son abordados de este modo: gobernanza; burocracia e innovación; nuevos perfiles, roles y compromisos recíprocos de los recursos humanos involucrados basados en incentivos económicos y emocionales; la centralidad de la experiencia del estudiante que se

extiende desde el diseño de la infraestructura hasta el proceso de aprendizaje; los sistemas de calidad y la cultura de la evaluación permanente de la gestión; la inserción en el territorio y el mercado; y por último, pero no menos importante, la sostenibilidad financiera institucional.

Los temas y problemas destacados son, sin lugar a duda, relevantes para el presente y futuro de las universidades en general y para aquellas de gestión privada en particular. No obstante, dada la heterogeneidad de las realidades institucionales y regionales pueden existir problemas no contemplados, el orden de relevancia verse alterado, y las sugerencias propuestas necesitar de ajustes.

En cualquier caso, los lectores de este ensayo, ocupados de la gestión universitaria o integrantes de su comunidad académica, podrán estar más o menos de acuerdo con los problemas y propuestas mencionadas por los autores, pero les resultará imposible permanecer indiferentes o neutrales a partir de su lectura.

LA UNIVERSIDAD COMO OBJETO DE DISEÑO: CLAVES Y DESAFÍOS PARA EL FUTURO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA

Marcelo Rabossi. Profesor en la Escuela de Gobierno de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT) e investigador visitante en la State University of New York, Albany

U+ Diseños de futuro en la educación superior privada es un ensayo que se inscribe en una tradición de reflexión estratégica sobre la universidad latinoamericana, pero lo hace desde una perspectiva que busca deliberadamente situarse en la frontera de la innovación institucional. Su contribución principal radica en ofrecer una arquitectura conceptual para pensar el futuro de las universidades privadas en la región, articulando gobernanza, calidad, talento y experiencia estudiantil en un contexto marcado por la aceleración tecnológica, la masificación educativa y la creciente complejidad de los sistemas de educación superior. El libro no pretende formular una teoría cerrada ni un modelo prescriptivo, su valor reside en la construcción de un marco flexible a partir del cual cada institución estructura su propia personalidad. En este sentido, la obra se ubica en la línea de trabajos que, desde Burton Clark hasta Simon Marginson, han insistido en la necesidad de comprender la diversidad institucional y de diseñar estrategias adaptativas para sistemas masificados.

El diagnóstico que estructura el libro es claro. La expansión de la matrícula universitaria en América Latina ha consolidado al sector privado como un actor selecto, responsable del 57% de los egresados iberoamericanos. Este dato adquiere aquí una relevancia estratégica. Los autores sostienen que la discusión sobre la naturaleza jurídica de las instituciones es secundaria frente a los desafíos de calidad, pertinencia y rendición de cuentas. La afirmación se alinea con la literatura internacional que, desde Martin Trow (2006), ha mostrado que los sistemas masificados requieren modelos de gobernanza flexibles y una comprensión profunda

de la heterogeneidad institucional. En este marco, se propone una serie de diseños de futuro que buscan fortalecer la capacidad de conducción de las universidades privadas, entendida no como administración burocrática sino como dirección estratégica.

Un aporte significativo del texto es la incorporación del modelo de *dual operating system* de John Kotter (2014), que combina la estructura jerárquica tradicional con una red orgánica de innovación. Esta idea, desarrollada originalmente para organizaciones empresariales, encuentra en el ámbito universitario una pertinencia particular. Puntualmente, que las instituciones requieren estabilidad para la gestión rutinaria, pero también necesitan espacios ágiles para experimentar, fracasar y rápidamente aprender del error. El capítulo basado en entrevistas a rectores latinoamericanos refuerza esta perspectiva. Allí se destaca que el Plan Estratégico Institucional debe funcionar como "guión principal" y más allá de las demandas regulatorias. La gobernanza universitaria, en este enfoque, deja de ser un ejercicio de cumplimiento formal para convertirse en un proceso de conducción adaptativa, capaz de articular objetivos, recursos y capacidades en un entorno de cambio acelerado.

El libro también propone una evolución regulatoria desde modelos *ex ante* hacia esquemas *ex post*, centrados en resultados. Esta idea dialoga con los debates sobre *performance-based accountability* en Estados Unidos y Europa, y con la literatura de Slaughter y Leslie (1997) sobre la necesidad de sistemas de evaluación que reconozcan la heterogeneidad institucional. Para las universidades privadas latinoamericanas, este enfoque implica fortalecer capacidades internas de medición, retroalimentación y análisis de datos, un punto que los autores sintetizan con claridad al afirmar que "las universidades sufren de mecanismos débiles de retroalimentación". Los autores dejan en claro que, sin sistemas de información robustos, la gobernanza estratégica se vuelve retórica.

El capítulo dedicado a los sistemas internos de aseguramiento de la calidad introduce una tesis que merece atención, aquello de que la calidad no puede ser uniforme si la realidad no lo es. Esta afirmación cuestiona los modelos de *checklist* y propone sistemas de calidad que reflejen la identidad institucional, articulando estándares mínimos con diversidad en las misiones. En consonancia con Harvey y Green (1993), los autores definen la calidad como un concepto multidimensional. Asimismo, y alineado con Stensaker (2007), se sostiene que los sistemas de calidad deben funcionar como herramientas de aprendizaje organizacional, no como mecanismos de control. El libro retoma esta tradición y propone una matriz inspirada en INQAAHE que incorpora eficiencia, pertinencia y poder de transformación. Para las universidades privadas esto implica construir SIAC propios, evitar la burocratización y vincular calidad con viabilidad financiera, un aspecto que muchas veces suele quedar relegado en los debates regionales.

El capítulo sobre experiencia estudiantil es verdaderamente innovador. Allí se sostiene que la universidad debe rediseñar sus prácticas desde la cultura digital, la empleabilidad y la formación a lo largo de la vida. El texto afirma que el estudiante debe ser la mayor prioridad, y propone campus emocionantes, bienestar integral, profesores supercomunicadores

y modelos de integración comunitaria desde la primera matrícula. Esta perspectiva se alinea con George Kuh (2008) y su teoría del *student engagement*, así como con Vincent Tinto (2012) y su enfoque sobre retención y persistencia. También dialoga con la literatura emergente sobre *learner experience design*, que plantea que la experiencia educativa debe ser diseñada con la misma rigurosidad que los productos digitales. El libro incorpora además un dato inquietante del World Economic Forum, que el 59% de la fuerza laboral mundial necesitará capacitación para 2030. Este dato refuerza la necesidad de que las universidades amplíen su oferta hacia públicos no tradicionales, incluidos adultos en reconversión laboral y nómadas digitales.

Asimismo, los autores abordan un tema no siempre explorado en la literatura latinoamericana, aquella sobre la diversificación de perfiles dentro de la universidad. Se propone incorporar doctores, profesionales con perfil gerencial, expertos en IA generativa, analistas de datos, DIRCOM, diseñadores multimediales y gerentes de cátedra. Esta propuesta se vincula con la literatura sobre *new managerialism* (Deem, 2001) y con los trabajos de Slaughter y Rhoades (2004) sobre *academic capitalism*. El libro también enfatiza la necesidad de marcos contractuales innovadores, incluyendo esquemas flexibles, años sabáticos y salarios diferenciados según el desempeño de la unidad académica.

Finalmente, el texto introduce las "12 fuerzas inevitables del postdigitalismo" de Kevin Kelly (2016) y las vincula con la convergencia entre IA, computación cuántica, biología de ingeniería y robótica. El acercamiento es claro. La innovación debe ser por convicción, no por obligación. En suma, *U+* ofrece una arquitectura conceptual que permite a las universidades privadas latinoamericanas fortalecer su gobernanza, construir sistemas de calidad adaptativos, rediseñar la experiencia estudiantil, diversificar su talento interno y anticipar las fuerzas tecnológicas que redefinirán el sentido de la educación superior. Es un texto que invita a pensar la universidad del futuro desde la frontera de la innovación, pero sin perder de vista la identidad institucional y la misión pública del conocimiento.

Deem, R. (2001). Globalisation, new managerialism, academic capitalism and entrepreneurialism in universities: Is the local dimension still important? *Comparative Education*, 37(1), 7–20. <https://doi.org/10.1080/03050060020020408>

Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34. <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>

Kelly, K. (2016). *The inevitable: Understanding the 12 technological forces that will shape our future*. Viking.

Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.

Kuh, G. D. (2008). *High-impact educational practices: What they are, who has access to them, and why they matter*. Association of American Colleges and Universities.

Slaughter, S., & Leslie, L. L. (1997). *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university*. Johns Hopkins University Press.

Slaughter, S., & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education*. Johns Hopkins University Press.

Stensaker, B. (2007). Quality as fashion: Exploring the translation of a management idea into higher education. En D. F. Westerheijden, B. Stensaker, & M. J. Rosa (Eds.), *Quality assurance in higher education: Trends in regulation, translation and transformation* (pp. 99–118). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6012-0_4

Tinto, V. (2012). *Completing college: Rethinking institutional action*. University of Chicago Press.

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO CLAVE DE ADAPTACIÓN Y EXPANSIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS LATINOAMERICANAS. COMENTARIO SOBRE U+: DISEÑOS DE FUTURO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA.

Julio C. Durand. Director Doctorado en Educación Superior Universitaria (UAI-Austral-UNRN)

La publicación *U+: Diseños de futuro en la educación superior privada* (Pardo Kuklinski y De Vincenzi, 2025) constituye una contribución singular al debate contemporáneo sobre la educación superior latinoamericana. A diferencia de muchos trabajos centrados exclusivamente en políticas públicas, financiamiento o tendencias pedagógicas, este libro sitúa en primer plano un aspecto frecuentemente subestimado: la gestión estratégica de las instituciones universitarias privadas y su capacidad para construir respuestas innovadoras ante escenarios de cambio acelerado.

La obra surge desde la experiencia acumulada de la Red de Asociaciones Latinoamericanas y Caribeñas de Universidades Privadas (REALCUP) y está orientada explícitamente a quienes ejercen funciones de gobierno universitario. Su propósito no es formular una teoría general de la universidad, sino ofrecer una reflexión prospectiva sobre los desafíos que afrontan las instituciones privadas en una época caracterizada por la transformación digital, la inteligencia artificial, la creciente complejidad de los mercados laborales y la expansión de la demanda de educación superior.

Aunque el libro aborda numerosas dimensiones, desde la experiencia estudiantil hasta los sistemas internos de aseguramiento de la calidad, el aporte más significativo aparece, a mi juicio, en su reivindicación del planeamiento estratégico como instrumento fundamental para la supervivencia, adaptación y crecimiento de las universidades privadas latinoamericanas.

El planeamiento estratégico como ventaja institucional

Uno de los argumentos centrales del texto sostiene que las universidades ya no pueden limitarse a administrar la continuidad institucional. Los autores describen un contexto

de cambios permanentes en el que gobernar implica anticipar escenarios futuros, construir capacidades adaptativas y promover una cultura organizacional orientada a la innovación.

En este marco, el Plan Estratégico Institucional (PEI) adquiere una función mucho más profunda que la de un documento formal exigido por los organismos de evaluación. El plan se presenta como una verdadera brújula institucional capaz de articular misión, recursos, indicadores, innovación y toma de decisiones (Pardo Kuklinski & De Vincenzi, 2025).

El libro resulta especialmente convincente cuando recoge los testimonios de rectores de universidades privadas de distintos países latinoamericanos. A pesar de las diferencias nacionales, emerge un diagnóstico común: las instituciones que mejor responden a los desafíos contemporáneos son aquellas que han desarrollado estructuras de gestión profesionalizadas, sistemas de monitoreo basados en datos y mecanismos permanentes de evaluación y ajuste estratégico.

Esta conclusión posee una enorme relevancia para la región. Durante décadas, buena parte del debate público sobre educación superior estuvo dominado por discusiones ideológicas acerca de la naturaleza pública o privada de las universidades (Brunner et al., 2024). El mérito de esta obra consiste en desplazar la atención hacia una cuestión más sustantiva: la calidad de los modelos de gestión.

Desde esta perspectiva, el éxito institucional no depende únicamente de la disponibilidad de recursos económicos, sino de la capacidad de alinear esos recursos con objetivos claros, medibles y socialmente relevantes (Clark, 1998).

Adaptación al cambio en una época de incertidumbre

Una de las mayores fortalezas del libro es reconocer que la educación superior enfrenta una transformación histórica comparable a la producida por otras grandes revoluciones tecnológicas.

La digitalización, la inteligencia artificial, las microcredenciales, la internacionalización de las ofertas académicas y la formación a lo largo de toda la vida están modificando profundamente las expectativas de estudiantes, empleadores y gobiernos. En este contexto, las universidades que operan mediante estructuras rígidas y procesos excesivamente burocráticos encuentran crecientes dificultades para responder con rapidez (Pardo Kuklinski, 2023).

Los autores sostienen que las universidades privadas han logrado adaptarse con mayor eficacia a muchos de estos cambios gracias a modelos organizacionales más ágiles y a una cultura de gestión orientada hacia la innovación continua. Sin desconocer la importancia de la tradición académica, el libro propone una transición desde modelos burocráticos hacia modelos emprendedores, capaces de combinar liderazgo institucional, responsabilidad financiera y flexibilidad organizacional.

Puede discutirse si esta caracterización resulta igualmente válida para todas las instituciones privadas de la región. Sin embargo, la evidencia presentada muestra que numerosas universidades han conseguido implementar transformaciones significativas precisamente a través de procesos sistemáticos de planeamiento estratégico.

En este sentido, la obra transmite una idea particularmente valiosa: la innovación no debe surgir solamente como respuesta a las crisis, sino convertirse en una práctica permanente de gobierno universitario. Las universidades necesitan asumir el sentido de urgencia que está presente en la dinámica del cambio acelerado de muchas organizaciones (Kotter, 2014).

La contribución social de las universidades privadas

El aspecto más provocador e interesante del libro es probablemente su defensa del papel que las universidades privadas han desempeñado en la democratización del acceso a la educación superior.

Los autores recuerdan que América Latina experimentó en las últimas décadas una expansión extraordinaria de la matrícula universitaria. Este crecimiento difícilmente habría podido ser absorbido únicamente por los sistemas estatales. Según la evidencia presentada, la expansión de la oferta privada permitió incorporar a millones de estudiantes provenientes de sectores que históricamente habían permanecido excluidos de la educación superior (Red INDICES-OEI, 2024).

La relevancia de este argumento trasciende el plano institucional. En muchos países latinoamericanos persiste una narrativa que contrapone universidades públicas y privadas como si constituyeran bloques homogéneos y necesariamente antagónicos. El libro cuestiona esa visión simplificadora y propone evaluar a las instituciones por sus resultados, sus aportes y su capacidad de cumplir efectivamente su misión educativa.

Particularmente importante resulta la insistencia de los autores en que la inclusión no puede medirse únicamente por el ingreso de nuevos estudiantes. Varios autores han señalado en Argentina la 'paradoja' de la "inclusión excluyente" (Ezcurra, 2011 y 2019). Una verdadera política inclusiva exige también acompañarlos hasta su graduación (García de Fanelli, 2025). En consecuencia, la retención, el apoyo académico, la experiencia estudiantil y la empleabilidad se convierten en dimensiones centrales de la responsabilidad social universitaria.

Este planteo merece ser destacado porque desplaza el foco desde el mero acceso hacia la trayectoria completa del estudiante (Santos Sharpe & Durand, 2026). La inclusión efectiva no consiste solamente en abrir las puertas de la universidad, sino en generar las condiciones para que los alumnos puedan concluir exitosamente sus estudios y desarrollar proyectos profesionales significativos.

Una agenda para el futuro

Más que describir el presente, *U+* intenta construir una agenda de futuro para las universidades privadas latinoamericanas. Los temas abordados, desde la gobernanza y la calidad hasta la inteligencia artificial y las microcredenciales, aparecen articulados por una preocupación común: cómo diseñar instituciones capaces de sostener su relevancia social en un entorno de transformación permanente.

La principal virtud del libro radica en combinar reflexión conceptual con experiencias concretas de gestión. Lejos de presentar soluciones universales, ofrece ejemplos, aprendizajes y herramientas que pueden inspirar procesos de innovación en contextos diversos.

Su apuesta por el planeamiento estratégico resulta especialmente pertinente en una región donde muchas instituciones continúan enfrentando problemas de improvisación, fragmentación organizacional y escasa capacidad de anticipación.

Conclusión

U+: Diseños de futuro en la educación superior privada es una obra oportuna y necesaria. Su principal aporte consiste en mostrar que el desarrollo de las universidades privadas latinoamericanas no puede entenderse exclusivamente mediante categorías económicas o ideológicas. Detrás de muchas experiencias exitosas existe una combinación de visión institucional, liderazgo, innovación y planeamiento estratégico.

Desde esta perspectiva, el libro ofrece una interpretación particularmente sugestiva del papel histórico de las universidades privadas en América Latina. Su contribución no habría consistido únicamente en ampliar la oferta educativa, sino también en desarrollar modelos de gestión que permitieron responder con mayor rapidez a las transformaciones sociales y tecnológicas de las últimas décadas.

En consecuencia, la obra invita a reconsiderar el lugar de estas instituciones dentro de los sistemas nacionales de educación superior. Más que actores complementarios o subsidiarios, aparecen como protagonistas de un proceso de expansión educativa que ha permitido a millones de personas acceder a oportunidades de formación que los Estados, actuando solos, difícilmente habrían podido garantizar.

Referencias

- Brunner, J. J., Alarcón, M., & Adasme, B. (Eds.). (2024). *Educación superior en Iberoamérica: Informe 2024*. CINDA.
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon.

- Ezcurra, A. M. (2019). Educación Superior: Una masificación que incluye y desiguala. En Fernández Lamarra, N. ... [et al.] ; compilado por Ana María Ezcurra. *Derecho a la educación. Expansión y desigualdad: tendencias y políticas en Argentina y América Latina*. Universidad Nacional de Tres de Febrero, págs. 21-52.
- Ezcurra, A. M. (2011). "Enseñanza universitaria. Una inclusión excluyente. Hipótesis y conceptos". En Elichiry, Nora (comp.), *Políticas y prácticas frente a la desigualdad educativa*. Buenos Aires: NOVEDUC.
- García de Fanelli, A. M. (2025). Brechas en la graduación en la Educación Superior argentina y su impacto sobre la equidad. *Pensamiento Universitario*, #23
- Kotter, J. P. (2014). *Acelerar: Cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve cada vez más rápido*. Conecta.
- Pardo Kuklinski, H. (2023). *Los futuros inevitables de la universidad*. UPB Virtual.
- Pardo Kuklinski, H., & De Vincenzi, R. (2025). *U+: Diseños de futuro en la educación superior privada*. REALCUP.
- Red INDICES-OEI. (2024). *Panorama de la educación superior en Iberoamérica a través de los indicadores de la Red INDICES*. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Santos Sharpe, A. & Durand, J. C. (2026). Elecciones de carrera en el ingreso irrestricto argentino. Continuidades y transformaciones de la matrícula y las políticas públicas e institucionales que las orientan. En Barbosa, M. L... [et al.] (Comp.). *Políticas de Educación Superior en América Latina. Expansión, diversificación y equidad*. Buenos Aires: CLACSO / Rio de Janeiro: CeLAPes.

LA UNIVERSIDAD COMO OBJETO DE DISEÑO: CLAVES Y DESAFÍOS PARA EL FUTURO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA

Ariadna Guaglianone. Secretaria de Investigación de la Universidad Abierta Interamericana

El libro *Diseños de futuro en la educación superior privada* se inscribe en una línea de trabajos que, más que describir el sistema universitario, buscan intervenir en él mediante la construcción de marcos interpretativos orientados a la acción. En este sentido, su contribución no radica en la formulación de un modelo analítico cerrado, sino en la articulación de categorías que permiten reconfigurar la mirada sobre la universidad contemporánea, particularmente desde la perspectiva de quienes ocupan posiciones de gestión. Esta orientación lo sitúa en diálogo con los debates internacionales sobre gobernanza universitaria en contextos de creciente complejidad, transformación tecnológica y expansión de la demanda, donde la capacidad de adaptación institucional adquiere un papel central.

Uno de los ejes relevantes del texto es la conceptualización de la universidad como una organización atravesada por tensiones de carácter estructural. La coexistencia de lógicas heterogéneas, académicas, organizacionales, económicas y tecnológicas no es presentada

como un desajuste a corregir, sino como una condición constitutiva del sistema. Este planteo implica un desplazamiento significativo en el modo de concebir la gestión, donde el foco deja de estar centrado en la estabilización de la organización, desplazándose hacia la capacidad de sostener equilibrios dinámicos en escenarios cambiantes. La universidad aparece, así como una institución que no resuelve definitivamente sus tensiones, sino que son objeto de gestión permanente.

Este enfoque se articula con una segunda idea conceptual que recorre el libro, vinculada al pasaje desde una lógica centrada en la institución hacia una lógica centrada en la experiencia formativa. La propuesta no se limita a incorporar al estudiante como foco de atención en términos pedagógicos, sino que implica una reorganización más amplia del dispositivo universitario. La experiencia es concebida como el resultado de la articulación entre distintas dimensiones institucionales, curriculares, organizativas y comunicacionales, que deben ser alineadas en función de trayectorias formativas más flexibles, personalizadas y pertinentes.

En esta línea de pensamiento, el texto sugiere que la centralidad de la experiencia no puede resolverse mediante ajustes parciales, sino que requiere la revisión de la lógica interna de funcionamiento institucional. Esto supone pensar la universidad no solo como una estructura que ofrece programas, sino como un entorno que configura recorridos, articula oportunidades y produce condiciones de permanencia y egreso.

El abordaje del aseguramiento de la calidad introduce una dimensión particularmente relevante, en la medida en que se propone integrarlo a una lógica de aprendizaje institucional. En lugar de entender la calidad como un sistema de control, el texto la presenta como una capacidad organizacional orientada a la mejora continua. Este enfoque se alinea con tendencias internacionales que promueven sistemas internos de calidad más flexibles, contextualizados y orientados a resultados, en los cuales la evaluación no se limita a verificar estándares, sino que contribuye a fortalecer la capacidad de transformación de las instituciones.

En este marco, la calidad se presenta como una dimensión transversal que articula identidad institucional, pertinencia de la oferta y sostenibilidad organizacional. Esta perspectiva permite integrarla al núcleo de la gestión universitaria, superando su tratamiento como un requisito externo o como un subsistema separado del funcionamiento general de la institución.

También, el libro aporta elementos para pensar la transformación del trabajo académico en el contexto actual. La necesidad de incorporar nuevos perfiles y de diversificar las funciones institucionales pone en evidencia una reconfiguración del modo en que se organiza el trabajo en las universidades. La expansión de roles vinculados a la gestión de datos, la comunicación, la tecnología y la experiencia del estudiante evidencia la complejidad de la universidad y la necesidad de contar con capacidades que exceden las funciones tradicionales de docencia e investigación.

Este proceso implica no solo la incorporación de nuevos perfiles, sino también la redefinición de las formas de articulación entre funciones y de los criterios de reconocimiento institucional. La coexistencia entre perfiles tradicionales y emergentes plantea desafíos en términos de coordinación, legitimidad y distribución de responsabilidades, dimensiones reconocidas de manera implícita en el texto.

En paralelo, el libro propone un reposicionamiento de la universidad privada en el sistema de educación superior, desplazando el eje del análisis desde su carácter jurídico hacia su desempeño en términos de calidad, pertinencia e impacto. Este enfoque permite superar lecturas dicotómicas y habilita una comprensión más compleja del sistema, en la que diferentes tipos de instituciones pueden ser consideradas en función de sus capacidades y de su contribución a la ampliación y diversificación de la educación superior.

En conjunto, el texto configura una propuesta que desplaza el foco desde la mejora incremental hacia el rediseño institucional. Este desplazamiento implica no solo revisar prácticas, sino también problematizar los supuestos que organizan el funcionamiento de la universidad. La institución deja de ser entendida como una estructura relativamente estable que se adapta gradualmente, para ser concebida como un sistema que debe ser diseñado y adaptado en función de escenarios futuros.

A partir de estos planteos, se abre un conjunto de líneas de trabajo futuras que resultan relevantes para profundizar el análisis. La conceptualización de la universidad como una organización atravesada por múltiples lógicas invita a avanzar en marcos que permitan comprender su funcionamiento en términos de adaptación continua y gestión de tensiones. A su vez, el énfasis en la experiencia del estudiante plantea la necesidad de desarrollar modelos que articulen diseño institucional, trayectorias formativas y resultados de aprendizaje en un esquema coherente. En esta misma línea, la integración de la calidad con procesos de aprendizaje organizacional abre la posibilidad de construir instrumentos que permitan evaluar capacidades de transformación, más allá de los resultados inmediatos.

Asimismo, la reconfiguración del trabajo académico requiere ser analizada con mayor profundidad, particularmente en lo que respecta a la articulación entre perfiles tradicionales y roles emergentes. Finalmente, el reposicionamiento de la universidad privada requiere la elaboración de enfoques que permitan comprender su aporte en contextos de expansión de la matrícula, diferenciación institucional y creciente diversificación de la demanda.

En síntesis, el libro propone un marco interpretativo que resulta valioso para repensar la educación superior privada en clave estratégica. Su principal contribución radica en instalar la necesidad de pasar de una lógica de adaptación a una lógica de diseño institucional, abriendo un campo de reflexión que requiere ser profundizado mediante investigaciones que permitan avanzar en la sistematización y en la operacionalización de sus principales planteos.

LOS SISTEMAS INTERNOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (SIAC) EN LA ERA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: CALIDAD, APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

Ángela Corengia, Universidad Austral

U+: Diseños de futuro en la educación superior privada (Pardo Kuklinski y De Vincenzi, 2025) constituye una invitación a pensar los desafíos que enfrenta la educación superior en un contexto marcado por la transformación digital, la creciente diversidad institucional y la necesidad de construir nuevas formas de gobernanza y aseguramiento de la calidad. A lo largo de sus distintos capítulos, la obra ofrece reflexiones y propuestas orientadas a fortalecer la capacidad de las instituciones para responder a entornos cada vez más complejos y cambiantes. Entre sus múltiples aportes, me interesa detenerme particularmente en el capítulo 3, *El diseño de sistemas internos de aseguramiento de la calidad sin talla única*, de Rodolfo De Vincenzi y Ariana De Vincenzi, por considerar que aborda uno de los temas más estratégicos para el futuro universitario: el diseño de Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) capaces de promover la mejora continua y la transformación institucional respetando la identidad y singularidad de cada universidad.

Uno de los aportes más relevantes del capítulo es su cuestionamiento a las aproximaciones homogéneas al aseguramiento de la calidad en la educación superior. Los autores sostienen que los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) no pueden concebirse como modelos universales aplicables indistintamente a todas las instituciones, sino que deben diseñarse en función de la misión, identidad, contexto y proyecto educativo de cada universidad. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para la educación superior universitaria privada, caracterizada por una creciente diversidad institucional y por la necesidad de responder simultáneamente a demandas de calidad, innovación, sostenibilidad y pertinencia social.

Uno de los mayores méritos del capítulo es combinar una sólida reflexión conceptual con herramientas concretas para la gestión universitaria. En este sentido, destaca la Matriz para el diseño de un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC). La matriz traduce los principios teóricos desarrollados por los autores en orientaciones prácticas para el diseño, implementación y fortalecimiento de los SIAC, articulando identidad institucional, gobernanza, participación de actores, mejora continua y toma de decisiones basada en evidencia. Su principal fortaleza reside en ofrecer un marco flexible, alejado de enfoques prescriptivos o burocráticos, que reconoce la diversidad de proyectos universitarios y la necesidad de construir sistemas de calidad coherentes con la misión institucional. En definitiva, la matriz representa una operacionalización concreta del principio central que atraviesa todo el capítulo: la inexistencia de una "talla única" para los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad.

Esta mirada encuentra un sólido respaldo teórico en la obra de Lee Harvey, uno de los principales referentes internacionales en estudios sobre la calidad universitaria. Desde sus trabajos clásicos (Harvey y Green, 1993) hasta sus contribuciones más recientes (Harvey, 2024), este autor ha mostrado que la calidad constituye un concepto complejo y multidimensional. Entre las cinco concepciones de calidad que identifica —excelencia, consistencia, adecuación al propósito, valor por dinero y transformación—, esta última resulta particularmente relevante para pensar el futuro de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad. Desde esta perspectiva, la calidad no consiste simplemente en verificar estándares o satisfacer requisitos externos, sino en generar cambios cualitativos en las personas, las organizaciones y la producción de conocimiento.

Precisamente, el capítulo identifica diversas tensiones que atraviesan actualmente los SIAC: la relación entre estándares comunes y diversidad institucional, entre rendición de cuentas y mejora continua, entre gobernanza y sostenibilidad, así como los desafíos asociados a la internacionalización, las microcredenciales y la transformación digital. Se propone que los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad sean concebidos como herramientas de aprendizaje organizacional y desarrollo institucional antes que como dispositivos burocráticos de control.

La relevancia de esta discusión aparece reforzada en el Manifiesto U+, que cierra la obra. Tres de ellos, los principios 6, 7 y 8, están vinculados al diseño y fortalecimiento de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad. El principio 6 propone una calidad entendida como sistema situado y coherente con la identidad institucional, señalando que los SIAC deben surgir del proyecto educativo institucional —de su ADN— y no de la mera reproducción de modelos externos. El principio 7 destaca la importancia de la gobernanza y la arquitectura de los SIAC, afirmando que la calidad debe ocupar un lugar central en la conducción universitaria. Finalmente, el principio 8 concibe la calidad como un proceso dinámico, participativo y abierto a la innovación permanente.

Estas ideas dialogan estrechamente con el proyecto de investigación *“Calidad como transformación: cultura institucional, estándares y epistemologías en universidades de Argentina, Chile y Colombia”*, dirigido por Ángela Corengia, con la participación de Mónica Marquina (CONICET-UNTREF) y Ariana De Vincenzi (Universidad Abierta Interamericana), financiado por el 21.º Concurso Interno de Proyectos de Investigación Científica 2025 de la Universidad Austral. El estudio se propone analizar comparativamente universidades públicas y privadas de los tres países para comprender cómo conceptualizan la calidad, qué estándares privilegian, qué Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad desarrollan y qué culturas organizacionales sostienen dichos procesos. La pregunta que orienta la investigación resulta especialmente pertinente para el debate abierto por el capítulo: después de más de tres décadas de expansión de las políticas de aseguramiento de la calidad en América Latina, ¿han logrado los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad promover procesos genuinos de transformación institucional y educativa o han derivado, en algunos casos, en prácticas predominantemente burocráticas orientadas al cumplimiento

formal? Esta preocupación conecta directamente con la noción de calidad como transformación desarrollada por Harvey (2024) y con la idea, presente tanto en el capítulo como en el Manifiesto U+, de que la calidad debe convertirse en una capacidad institucional para aprender, adaptarse e innovar.

En este contexto surge también el Índice de Madurez para la Gestión de la Calidad en la Era de la Transformación Digital (IMGC 4.0) [Proyectos con Universidades CTD – Universidad Austral](#), desarrollado por Lourdes Perea Muñoz, Ángela Corengia y Miguel Cavaliere, en el marco de una iniciativa conjunta de la Escuela de Educación y el Centro de Transformación Digital de la Universidad Austral y presentado en el encuentro de REALCUP 2025 (<https://realcup.org/saopaulo2025/>). El modelo busca ofrecer una herramienta para evaluar y fortalecer la madurez de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad en contextos de transformación digital, integrando dimensiones vinculadas con las personas, los recursos, los sistemas de información, la gobernanza y la cultura organizacional. Su propuesta se estructura en los tres niveles progresivos promovidos por INQAAHE —eficiencia, pertinencia y transformación—, que permiten comprender la evolución institucional desde enfoques centrados en el cumplimiento hacia culturas organizacionales orientadas al aprendizaje y la innovación.

Particularmente significativa resulta la incorporación de la noción de **cultura de calidad regenerativa**, inspirada en los trabajos de Harvey y Stensaker (2008). En este estadio, la calidad deja de percibirse como una exigencia externa para convertirse en parte constitutiva de la práctica cotidiana de la institución. La comunidad universitaria participa activamente en la definición y mejora de estándares, la evidencia se utiliza para el aprendizaje organizacional y los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad se transforman en motores de innovación y desarrollo institucional.

Desde esta perspectiva, uno de los mensajes más potentes de *U+: Diseños de futuro en la educación superior privada* consiste en recordar que el desafío contemporáneo de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad ya no radica únicamente en garantizar estándares, sino en desarrollar capacidades institucionales para aprender, anticipar, adaptarse y transformarse. La calidad deja así de ser entendida como conformidad para convertirse en una capacidad institucional dinámica orientada a la transformación, en plena sintonía con los desafíos que enfrentan las universidades en la era digital.

Referencias Bibliográficas y fuentes:

- De Vincenzi, R., & De Vincenzi, A. (2025). *El diseño de sistemas internos de aseguramiento de la calidad sin talla única*. En H. Pardo Kuklinski & R. De Vincenzi (Eds.), *U+: Diseños de futuro en la educación superior privada* (pp. 57–73). REALCUP; Universidad Espíritu Santo; Universidad Continental.
- Harvey, L. (2024). Editorial ampliada: Definición de la calidad treinta años después: calidad, normas, garantía, cultura y epistemología. *Quality in Higher Education*, 30(2), 145-184.

Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34.

Harvey, L., & Stensaker, B. (2008). Quality culture: Understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*, 43(4), 427–442. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2008.00367>.

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

Centro de Transformación Digital de la Universidad Austral, capítulo Universidades: [Proyectos con Universidades CTD – Universidad Austral](#)