

II ENCUENTRO IBEROAMERICANO LA RÁBIDA LA GOBERNANZA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR IBEROAMERICANAS

Del 13 al 15 de mayo de 2025

Coordinan:

José Manuel Páez (Tec de Monterrey)

Carlos Garatea (Pontificia Univ. Católica del Perú)

Organiza:



Universidad
Internacional
de Andalucía

Colaboran:



GRUPO DE UNIVERSIDADES IBEROAMERICANAS
LA RÁBIDA



Cátedra Iberoamericana
**Inteligencia
Institucional**

Universidad Internacional de Andalucía
Diputación de Huelva

Sobre el seminario:

La Universidad Internacional de Andalucía organizó del 13 al 15 de julio de 2025 en La Rábida (Palos de la Frontera, Huelva) el Seminario La Gobernanza de la IES Iberoamericanas. El presente encuentro, segundo de su serie, abordó temas relacionados con aspectos clave como diferentes modelos de Gobernanza de las IES en entornos internacionales, especialmente en el Espacio Iberoamericano de Educación Superior (EIBES), sus avances en responsabilidad social, el rol de la universidad en la educación permanente e integral, el mayor uso de la tecnología en la organización de las universidades, así como la importancia del liderazgo femenino en el gobierno y administración de las mismas.

Un ciclo de sesiones interactivas de trabajo en las que se han implicado representantes de universidades de Perú, Colombia, Ecuador, Cuba, Chile y México, junto con responsables y autoridades de universidades españolas.

[\[ACCEDE AL MEMORANDO\]](#)

Sesión inaugural del seminario: Gobernanza de los Sistemas y las Instituciones. Tendencias y desafíos. José Joaquín Brunner, Univ. Diego Portales, Chile

[\[Accede al vídeo\]](#) [\[Descarga la presentación\]](#)

El Dr. Brunner resaltó los siguientes puntos:

- La dificultad de saber cuántas IES existe en Iberoamérica, resultando en un problema.
- La gran variedad de las IES y sus clasificaciones en función del país impiden una mirada clara del conjunto y la comprensión de sus respectivas realidades y necesidades.
- Ha cambiado la manera de valorar a las IES (impacto, competencia, rankings...).
- La necesidad de una mayor regulación por la autoridad académica pertinente en cada país.
- Se ha generado una burocracia especializada en gestión universitaria.
- Parece necesario reflexionar sobre las competencias necesarias para asumir cargos de autoridad.
- El aumento de la competencia y la poca colaboración actual en Educación Superior
- La importancia del aseguramiento de la calidad y la falta de financiamiento en la región.
- La burocracia existente entre los diferentes actores de la gobernanza en la universidad (Boards, rectoría, consejos académicos...).
- Debe asegurarse la generación del conocimiento en el interior de la IES.

Sesión 1: Gobernanza y financiación de las IES. Antonio Cabrales. Universidad Carlos III de Madrid, España.

[\[Accede al vídeo\]](#) [\[Descarga la presentación\]](#)

El Dr Cabrales resaltó los siguientes puntos:

- La cuestión demográfica en España y la caída progresiva de alumnos universitarios.
- El envejecimiento del profesorado y una crónica y deficiente financiación de la universidad pública en España contribuye con el surgimiento de nuevas universidades privadas de baja calidad.

- El escaso porcentaje del PIB destinado en Educación Superior. Una mayor financiación impactaría positivamente en mejores universidades.
- Sería conveniente un aumento importante en el precio de la matrícula de los estudiantes.
- Mejorar los incentivos a la investigación y a la docencia.
- Ofreció ejemplos del sistema británico apoyado en los *Education and Research Excellence Frameworks* respectivamente y presentó los resultados y la comparativa entre diferentes universidades.
- Argumentó sobre la necesidad de darle más importancia a los rankings nacionales de competencias universitarias.

Sesión 2: La tecnología como herramienta clave de la gestión integral de las IES.

Maribel Hartillo (Univ. de Sevilla), **Gabriel Maciá** (Univ. de Granada) y **Alejandro Carrasco** (Univ. Internacional de Andalucía).

[\[Accede al vídeo\]](#)

[\[Presentación M. Hartillo\]](#) [\[Presentación G. Maciá\]](#) [\[Presentación A. Carrasco\]](#)

Los tres ponentes, pertenecientes a universidades del sistema universitario andaluz, se concentraron especialmente en reflexionar sobre:

- La función de la tecnología en el gobierno de la universidad.
- Alinear la estrategia TIC con la de la universidad manteniendo una estructura permanente y específica que se retroalimente, corrija y proyecte.
- Mantener un orden y prioridad en la cartera de proyectos necesarios (convocatorias, selección, propuestas, ...).
- Promover con prudencia el uso de IA en la docencia, la enseñanza personalizada y los asistentes tutores dentro de las plataformas LMS.
- Considerar la integridad académica debido al potencial mal uso de la IA.
- Considerar la aplicación *NotebookLM* de Google como asistente de investigación y escritura que funciona mejor cuanto mayores fuentes fiables se emplea.
- El entrenamiento en competencias digitales educativas. Se citó como referencia de apoyo la plataforma *DigCompEdu*.
- Pensar también en la creciente necesidad de las campañas para las competencias digitales ciudadanas.

- Potenciar campañas de seguridad de la información para evitar ataques cibernéticos.
- Tender a utilizar un modelo de datos únicos que permita cruzar la información pertinente y depositarlos en un *DataLake* seguros una vez que los datos hayan sido saneados.

Mesa redonda 1: Modelos de Gobernanza de las IES en Iberoamérica.

Manuel Torralbo. Universidad de Córdoba, España.

Carlos Garatea. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Claudia Gómez. Universidad de Guanajuato, México.

José Ignacio García. Universidad Internacional de Andalucía, España.

Modera: Teodomiro López. Universidad de Málaga, España.

[Accede al vídeo]

Se discuten las diferentes estructuras de gobierno representados por 3 rectores y un exrector quienes subrayaron lo siguiente:

- La estructura de gobierno de las universidades públicas españolas dependientes de sus respectivas comunidades autónomas.
- Los 4 elementos principales del gobierno y sus funciones: Consejo Social, Claustro, Consejo de Gobierno y Rector.
- Se discutieron la dimensión positiva y los problemas derivados de la elección a rector por sufragio universal ponderado entre el profesorado doctor, el no doctor, el personal de administración y servicios y los estudiantes.
- En México no existe una ley orgánica nacional que regule la gobernanza.
- Hay muchos sistemas universitarios o de educación terciaria, tanto de índole nacional como estatal.
- Hasta 2008, la gobernanza era muy vertical y actualmente es más matricial dependiendo de las estructuras geográfica y académica de la universidad.
- Con independencia del tipo de universidad, siempre hay una autoridad académica nacional encargada de supervisar la calidad.
- La experiencia peruana muestra cómo la autonomía puede llevarse a un extremo perjudicial para la vida institucional y la calidad de las IES.

- En Perú hay que diferenciar los tipos de universidades de los centros de educación terciaria con diferentes fines.
- En Perú existe el riesgo de que proliferen universidades creadas con propósitos políticos.
- Se ha abierto una gran discusión nacional sobre la autonomía universitaria ya que llegó a un punto de convertirse en una autarquía.
- Existen distintas modalidades de gobernanza incluso en las IES que dependen de la iglesia católica.
- La UNIA solo tiene posgrados y se desarrolla en cuatro campus en el territorio andaluz.
- No tiene los órganos clásicos del resto de universidades españolas, pero si tiene un patronato que decide sobre su presupuesto, gestión y oferta académica.
- El rector de la UNIA es elegido por el consejo de universidades andaluzas.

Sesión 3: La Gobernanza de la Educación Permanente: IES como agentes. Jorge

Limón. Tecnológico de Monterrey, México.

[\[Accede al vídeo\]](#) [\[Descarga la presentación\]](#)

El Dr. Limón resaltó los siguientes puntos:

- Con independencia del nombre, la mayoría de IES tienen alguna instancia dedicada a educación permanente.
- La ampliación del segmento de población con una mayor necesidad de educación demanda otro tipo de educación no regular.
- Se hace necesario una mayor oferta que responda a las necesidades de la población y, al mismo tiempo, un mayor y mejor acercamiento a la empresa.
- El ODS 4, sobre educación, subraya la importancia de que las universidades asuman el rol de la Educación Permanente para satisfacer la demanda y necesidad de conocimientos de la nueva sociedad.
- Expresa las implicaciones de la Educación Permanente en la estructura y gobernanza de la universidad y la necesidad de su institucionalización.
- El TEC de Monterrey tiene una vicerrectoría de Educación Permanente y una estructura estable que sondea las necesidades de diferentes segmentos sociales y adecua su oferta y matrículas a las mismas.

Mesa redonda 2: El liderazgo femenino en las IES.

Amaya Mendikoetxea. Universidad Autónoma de Madrid, España.

Alicia Salomone. Universidad de Chile, Chile.

Lurdes Rodrigues. Instituto Universitario de Lisboa, Portugal.

Patricia Stuart. Universidad de Lima, Perú.

Modera: María Antonia Peña. Universidad de Huelva, España.

[Accede al vídeo]

Las ponentes ofrecieron distintas perspectivas en torno al liderazgo femenino y sus experiencias personales en sus respectivas IES:

- En España el 54.7% de estudiantes universitarios son mujeres, el 41% de profesoras y un 22% de catedráticas.
- Actualmente solo hay 10 rectoras entre 50 universidades públicas.
- En Iberoamérica existen pocas estadísticas equivalentes pero el sentir de las cifras es inferior a las de España, es decir, es bajo el número de mujeres en cargos de autoridad.
- Las 4 ponentes compartieron sus experiencias profesionales, cómo llegaron a ser rectoras y los distintos tipos de obstáculos que tuvieron que vencer.
- Asumir el liderazgo femenino implica renuncias importantes en la vida personal.
- Aunque ahora existen más iniciativas para reducir la brecha de género, debe reconocerse que todavía es un problema que necesita asegurar cambios estructurales.
- Todavía hay áreas de especialización en las que la presencia femenina es notablemente baja.
- Está demostrado que la diversidad enriquece a las IES.

Sesión 4: Repensar la Gobernanza Universitaria en un mundo de cambios y desórdenes.
Martín Benavides. UNESCO.

[Accede al vídeo]

El Dr. Benavides se concentró en lo siguiente:

- Mostró la reforma del sistema universitario peruano y la función que tuvo la SUNEDU en ella.
- Se centra en la gobernanza del sistema universitario desde una posición de gobierno.
- Menciona la existencia de grupos privados, con poder económico, que desean tener presencia en el sistema creando nuevas IES.
- Afirma no encontrar en la literatura un modelo multipolar de gobernanza perfecto frente a nuevos actores.
- Propone un acuerdo de mínimos que permita equilibrar el sistema manteniendo un espacio amplio de actuación para todos.
- Habría que redefinir el concepto y alcance de autonomía universitaria para diseñar un sistema que asegure el equilibrio entre actores, organismos y Estado.
- Buscar el balance entre las necesidades sociales y la autonomía según el rol social esperado para las universidades y sus respectivas misiones institucionales.
- La regulación gubernamental no tiene que suponer un atropello a las universidades, especialmente a la buenas.
- Se hace la siguiente pregunta, ¿La creación y aprobación de nuevas universidades responde más a cuestiones políticas y presiones regionales legítimas o económicas?
- Comenta muchos casos con deficiencias en las instalaciones, profesorado insuficiente, falta de oferta académica y recursos para terminar los estudios.
- Debe precisarse y sincerarse el lugar de la investigación en muchas universidades
- Parece necesario asegurar más flexibilidad en el aprendizaje, nuevas credenciales y el aseguramiento integral de la calidad de la enseñanza.

Sesión 5: La Gobernanza de las IES en entornos globales e internacionales. José Manuel Páez. Tecnológico de Monterrey. México.

[\[Accede al vídeo\]](#) [\[Descarga la presentación\]](#)

El Dr. Páez resaltó los siguientes puntos:

- La alineación de una estrategia internacional con la propia de la universidad.
- Argumenta sobre la necesidad de tener ese plan estratégico publicado, accesible, desarrollado a través de una estructura, y con operación y presupuesto suficientes para cubrir sus objetivos.
- En relación con la gobernanza, desarrolla diferentes roles de posiciones en un departamento de internacionalización y sus ámbitos de gestión y operación.
- Discute la importancia y las diferencias de tener corresponsalías y delegaciones internacionales que promuevan las relaciones de manera permanente en el extranjero.
- Presenta modelos de oferta académica necesarios para la atracción de estudiantes internacionales resaltando la importancia de la oferta en línea colaborativa tipo COIL.
- Plantea la necesidad de programas permanentes sabáticos y atracción de profesores visitantes con el fin de promover la internacionalización del profesorado.
- Presenta una línea de tiempo con la creación de diferentes redes universitarias y el alcance de algunas de ellas.
- Comenta la estructura de gobierno de algunas redes globales importantes, sus cometidos diferenciados y la necesidad de mantener el compromiso de participación en las mismas proveyendo los recursos necesarios.
- Presenta y comenta algunas redes importantes en el mundo: APRU, U21, CIMDA, Magalhaes...
- Termina proponiendo a los asistentes un test que les ayude a reflexionar sobre la organización interna en la gobernanza de sus universidades y como debería modificarse, para una mejora, en su caso.

Sesión de clausura: Carlos Garatea. Pontificia Universidad Católica del Perú.

[Accede al vídeo]

A modo de conclusión, el profesor Garatea resalta los siguientes elementos:

- Todavía es prematuro hablar de un espacio iberoamericano del conocimiento. Lo que se tienen es la convivencia de 22 países, con sus problemas y desafío, que hacen lo posible por asegurar una educación universitaria de calidad.
- Es evidente que el mundo universitario atraviesa cambios que requieren efectuar ajustes y reacomodos en sus perfiles organizacionales y en sus estructuras internas.
- La autonomía universitaria debe repensarse a la luz de un mundo interconectado, amplio, incierto y sujeto a presiones económicas y políticas que pueden desvirtuar el sentido y la calidad esperable en un IES seria.
- Esos cambios exigen que se discuta internamente cómo deben estar organizadas las IES y cuáles son los mecanismos necesarios asegurar que se tomen las decisiones con seguridad, conocimiento y eficiencia.
- Es urgente contribuir con el cambio cultural que promueva y asegure el liderazgo femenino en el gobierno de las IES y también en cuanto a carrera docente y desarrollo académico.
- La presión que impone la tecnología en la IES debe generar que éstas se ponderen adecuadamente cómo enseñar, cómo asegurar un uso ético de la IA y cómo se mantiene alta la seguridad.
- Es claro que la educación permanente es una dimensión indispensable de la IES. Su puesta en práctica debe estar acompañada de una estructura ágil que le permita responder a las demandas del mercado.
- La internacionalización requiere un plan de internacionalización, una estrategia clara, indicadores y, sobre todo, objetivos y aspiraciones institucionales que sean coherentes con el presupuesto que se tiene para ir tras ellas.



**Universidad
Internacional
de Andalucía**

unia•es