

---

# GOBERNANZA UNIVERSITARIA Y ADOPCIÓN RESPONSABLE DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

---

## **RAMÍREZ GÓMEZ, Jesús Francisco**

Doctor en Gobiernos Locales y Desarrollo Regional.

Profesor en la Universidad Autónoma de Occidente. Sinaloa, Mexico.

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-0592-8331>

**e-mail:** [jesus.ramirezg@uadeo.mx](mailto:jesus.ramirezg@uadeo.mx)

## **ALVARADO-PEÑA, Lisandro José**

Doctor en Ciencias Sociales, mención:

Gerencia. Docente-investigador de la Universidad Tecnológica de Escuinapa, México

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5097-811X>

**e-mail:** [jalvarado@utescuinapa.edu.mx](mailto:jalvarado@utescuinapa.edu.mx)

**Recibido:** 09-09-2025

**Revisado:** 29-10-2025

**Aceptado:** 05-01-2026

## RESUMEN

Las instituciones de educación superior (IES) enfrentan nuevos retos en la actualidad, por un lado, se adaptan a los nuevos modelos de gobernanza universitaria, aunado a ello, surgen herramientas de inteligencia artificial (IA) para la docencia, investigación y la divulgación, modificando esquemas de aprendizaje y enseñanza. El presente estudio revisa los diversos modelos de gobernanza universitaria para identificar el más idóneo para adoptar la IA en las IES, a través de un estudio de corte documental y descriptivo, analizando sus categorías, de tal manera que permita determinar ventajas para adoptar la IA. Se concluye que ningún modelo de gobernanza universitaria por sí mismo es perfecto para la adopción de la IA, la idoneidad depende del contexto institucional y de transitar a modelos híbridos capaces de establecer marcos normativos y éticos que garanticen la adopción responsable de la IA, incentivando tanto la legitimidad como la innovación académica.

**Palabras clave:** universidades, gobernanza universitaria, inteligencia artificial (IA), innovación académica, instituciones de educación superior (IES).

### **UNIVERSITY GOVERNANCE FACING THE CHALLENGES OF ADOPTING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

#### **ABSTRACT**

*Higher education institutions (HEIs) currently face new challenges. On the one hand, they are adapting to new university governance models. In addition, artificial intelligence (AI) tools are emerging for teaching, research, and dissemination, modifying learning and teaching frameworks. This study reviews the various university governance models to identify the most suitable for adopting AI in HEIs. This study, through a documentary and descriptive study, analyzes their categories, and allows for the identification of advantages for adopting AI. It is concluded that no university governance model is perfect for AI adoption on its own; suitability depends on the institutional context and the transition to hybrid models capable of establishing regulatory and ethical frameworks that guarantee the responsible adoption of AI, incentivizing both legitimacy and academic innovation.*

**Keywords:** *universities: university governance, artificial intelligence (AI), academic innovation, higher education institutions (HEIs).*

## 1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior (IES) al no ser ajenas a las problemáticas sociales, también buscan adaptarse para hacer frente a sus retos financieros, políticos, tecnológicos y de diversa índole. En consecuencia, la gobernanza universitaria juega un papel determinante en la gestión de estrategias para coordinarse con actores institucionales, sociales, así como con las nuevas formas de enseñanza, entre ellas, la irrupción de la inteligencia artificial (IA) que surge como una herramienta poderosa para modificar hábitos tradicionales de enseñanza, de investigación y divulgación del conocimiento.

El uso masivo de la IA en el estudiantado obliga a una adaptación rápida, en la medida de lo posible homogénea, para evitar brechas digitales y de conocimiento, lo cual implica retos en la actualización de los docentes, en el establecimiento de parámetros o reglas éticas para su uso, ya que está modificando las formas en las que docentes imparten sus clases, como se realizan las actividades de aprendizaje, se incrementan los riesgos de plagiar documentos, se reducen los tiempos para investigar, entre otras cuestiones.

En los últimos años se ha documentado, como parte de los desafíos del profesorado de las universidades, una alta prevalencia del síndrome de burnout entre docentes, consecuencia de la sobrecarga laboral y la presión por resultados académicos. Por ello, parte del debate sobre los modelos de gobernanza en las universidades y la incorporación de la IA en las mismas, es pertinente considerar, además de la eficiencia institucional, el bienestar laboral de los docentes (Alvarado-Peña, *et al.*, 2023).

En el mismo sentido, Alvarado-Peña, *et al.* (2025) reflexiona sobre la ecología emocional, como una manera de fortalecer el bienestar emocional del profesorado universitario. Esta perspectiva contempla la sostenibilidad emocional, basada en la autoconciencia, empatía y responsabilidad afectiva. Desde la gobernanza universitaria, este modelo invita a ser considerado como

parte de la transformación institucional y de la adopción de nuevas tecnologías, considerando, por su puesto, la IA.

Por otro lado, de los riesgos más destacados en la incorporación de la IA en la educación superior, se encuentra la brecha digital, la desigualdad en el acceso de las tecnologías, la privacidad de los datos, la seguridad de la información y un tema que ha estado generando controversia, la ética en el uso de la IA, ya que tiene implicaciones a temas de justicia en la educación, equidad y transparencia (Vera, 2023).

El uso de la IA en las dinámicas de aprendizaje es inevitable, por ello es de suma importancia obtener el mejor provecho posible de ella, ya que tiene diversas ventajas, entre ellas, un aprendizaje más autodidacta, fortalece el proceso de formación al tener acceso a más recursos y ayuda a la eficiencia terminal de los programas educativos (Vera, 2023).

Incluso, ante la vertiginosa introducción de la IA de la vida académica, las IES han modificado su concepto de alfabetización digital, donde ya no se entiende solamente como una cuestión de competencias digitales básicas, sino a las habilidades para aprovechar la IA como parte de la práctica académica en todos los roles, docencia, investigación, difusión y aprendizaje. (Ocaña-Fernández, *et al.*, 2019).

En este sentido, Alvarado-Peña *et al.* (2025a) destacan el fortalecimiento de las competencias de investigación de los docentes de las IES utilizando herramientas de IA, elevando la productividad científica de las universidades. Además, puntualizan la importancia de estructuras de gobernanza universitaria con capacidad de crear políticas para incentivar la educación, producción y divulgación científica.

La investigación parte del cuestionamiento ¿Qué modelo de gobernanza universitaria brinda las condiciones más adecuadas para la adopción responsable de la IA en las IES? Existen autores como Lozada Lozada *et al.* (2023) los cuales señalan que no se puede evitar el uso de IA por los estudiantes al ser

una herramienta capaz de realizar diversas tareas, simulando las formas cognitivas del ser humano, como resolver problemas, aprender temas, entre otras. No obstante, se advierten riesgos que pueden afectar el aprendizaje y realizar prácticas poco éticas, por ejemplo, el plagio.

En este rol de adaptación, los modelos de gobernanza universitaria juegan un papel determinante, no obstante, las IES enfrentan el reto de incorporar la IA para mejorar procesos académicos, administrativos y de investigación, por ello, según el modelo de gobernanza adoptado, se puede facilitar o entorpecer dicha incorporación. El objetivo de la investigación es identificar qué modelo de gobernanza universitaria resulta más idóneo para la incorporación de la IA en la IES.

## 2. MODELOS DE GOBERNANZA UNIVERSITARIA

Las IES presentan particularidades que las diferencian de las organizaciones tradicionales, principalmente por las complejidades que implica homogenizar sus funciones sustantivas, es decir, docencia e investigación, las cuales se desarrollan en torno a un recurso intangible, tal como lo es el conocimiento, que deben producir, compartir y difundir (Schmal y Cabrales, 2018).

Tradicionalmente, la gobernanza se ha ligado a términos de gestión pública, como la de Aguilar Villanueva (2006), que la concibe como la capacidad de dirigir y coordinar acciones colectivas a través de instituciones, reglas y recursos que garanticen eficacia en la conducción del gobierno. Ahora bien, si tomáramos como referencia dicho concepto, e hiciéramos un ejercicio de reflexión para trasladarlo al contexto de las universidades, podríamos decir que es el conjunto de acciones mediante las cuales las IES orientan su quehacer institucional, se coordinan al interior, así como con actores externos.

De acuerdo con Valdés-Montecinos y Ganga-Contreras, F. (2021), la gobernanza universitaria se relaciona a los mecanismos mediante los cuales las universidades

toman decisiones al interior. Se trata de una lógica propia, inherente al ordenamiento y distribución de poder entre los cuerpos y actores de cada universidad, así como una coordinación con los agentes externos, públicos o privados, que inciden en la configuración y su funcionamiento.

De acuerdo con Alvarado-Peña et al. (2022), la gobernanza, en el contexto Latinoamericano, se ha configurado como un proceso articulador entre el Estado, IES y organismos de investigación científica. Destacan que la eficiencia de los sistemas de ciencia, tecnología e innovación, dependen de la gestión estratégica del capital humano, la rendición de cuentas y la implementación de políticas sobre cooperación internacional. Por lo tanto, el papel de las IES frente al entorno cambiante es el de actores proactivos en la producción y transferencia de conocimiento y tecnologías, adecuando sus esquemas de gobernanza.

Bajo esta denominación de gobernanza científica y tecnológica se contextualizan los retos de la transformación digital que embisten a las IES, particularmente en lo concerniente a la incorporación de la IA tanto en la gestión académica como en la parte administrativa. De acuerdo con Alvarado-Peña et al (2025b) los sistemas de ciencia, tecnología e innovación de América Latina necesitan fortalecer sus capacidades institucionales y de capital humano para hacer frente la transición digital y sacar provecho al potencial de las nuevas tecnologías, en particular la IA.

Por su parte, Carnegie G. D., y Tuck, J. (2010) señalan que la gobernanza universitaria puede entenderse como la forma en que se dirigen y administran las IES. En este proceso, la interacción entre los múltiples actores involucrados constituye un elemento primordial que sustenta tanto los fines de la gobernanza como los de las propias universidades. Es un concepto de diversas dimensiones, destacando el ejercicio del poder y el cómo la autoridad se relaciona con la sociedad.

Ganga-Contreras et al. (2017) expone que las IES como entes de gran complejidad,

requieren establecer sus propósitos objetivos, metas y criterios de pertenencia con claridad, así como los contextos de referencia y mecanismos para enfrentar riesgos e incertidumbre. Del mismo modo, deben estructurar sus procesos y definir sus formas organizativas, es decir, deben precisar su propósito esencial y el esquema de gestión que guiará su quehacer institucional.

Para enfrentar dichos retos, las IES han implementado diversos modelos de gobernanza, de acuerdo con su cultura propia, normatividad y contextos. La presente investigación analiza dichos modelos, a través de una revisión documental, exponiendo las particularidades de cada uno de ellos, así como ventajas y desventajas.

### Modelo de planeación

El modelo de planeación y control racional se caracteriza por ser normativo y centralizado, ya que concentra la dirección de las IES en un aparato directivo con funciones de control institucional. Este esquema reduce la participación de los académicos y estudiantes en la toma de decisiones, desplazando el cogobierno hacia una estructura más burocrática y profesionalizada. El objetivo principal de este modelo es garantizar la eficiencia y la eficacia institucional, mediante reglas claras y procesos de control que buscan ordenar y coordinar de manera uniforme la vida universitaria (Bowen y Tobin, 2015).

### Modelo político-colegial

El modelo colegial tiene sus raíces en la antigua tradición de la universidad europea, concebida como una *universitas magistrorum et scholarium*, es decir, comunidad que se autogobierna por maestros y estudiantes, y actúa como un cuerpo moral frente a los agentes externos. Como característica fundamental, se encuentra su capacidad de establecer sus propios marcos normativos y designan a sus autoridades, lo que consolida su autonomía universitaria (Gieysztor, 2004; Brunner, 2011).

Si bien su fortaleza estriba en el cogobierno y el protagonismo del profesorado en la toma de decisiones, el modelo presenta algunas limitaciones. En particular, su dinámica deliberativa puede ser un tanto lenta para entornos cambiantes, debido a que hay que dirimir controversias previas entre los actores universitarios, como parte de la participación y legitimidad que caracteriza al régimen (Brunner, 2011).

### Modelo burocrático

Siguiendo el paradigma weberiano de la burocracia como una forma racional-legal de autoridad, el modelo burocrático de gobernanza universitaria se sustenta en la racionalidad formal y la organización jerárquica de las instituciones. Bajo este esquema, las instituciones de educación superior se estructuran mediante normas y reglamentos formales, división de trabajo y procedimientos estandarizados, con el objeto de garantizar eficiencia y eficacia, así como estabilidad a la organización. Como ventajas, destaca la coordinación, delimitación precisa de funciones, control administrativo, rigidez y rendición de cuentas. La toma de decisiones se caracteriza por su verticalidad y apego estricto a la normativa, teniendo como consecuencia que la legitimidad de las autoridades no proviene del consenso académico, sino de la posición jerárquica (Bess y Dee, 2008).

Sin embargo, como limitaciones del modelo burocrático, se puede mencionar la excesiva formalización de procesos como parte de la rigidez organizacional, con el riesgo de inhibir la innovación y obstaculizar la adaptación a entornos cambiantes. Asimismo, la reducida participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones reduce la legitimidad interna e incentivando prácticas burocráticas. Para el caso de las universidades Latinoamericanas, aumenta la dependencia a normativas externas, las cuales generan dinámicas de centralismo, limitando la autonomía de las universidades. Si bien este modelo ayuda al control y orden, por otro lado, limita la participación en las instituciones de educación superior (Brunner, 2011).

### Modelo gerencial

Este modelo está ligado a los procesos de innovación y los nuevos modelos organizacionales de las universidades latinas. Este modelo busca superar las tradicionales inercias de estructuras jerárquicas, verticales y burocráticas, buscando esquemas más compactos, de mayor participación de la comunidad académica y eficientes. En este contexto, la gestión de las IES se considera un elemento de transformación, a través de delegar responsabilidades, buscando que cada integrante asuma sus propios compromisos individuales, alineados a los objetivos institucionales (Berrios, Castillo y Castro, 2009).

No obstante, al ser un modelo que se desprende de los postulados del New public Management, predominan para la toma de decisiones estructuras verticales, controles basados en indicadores de desempeño, y un enfoque de rendición de cuentas. En este contexto, la capacidad de ser eficaz y eficiente otorga la legitimidad, no el consenso de la comunidad universitaria, ya que son esquemas basados en resultados medibles. (Deem, Hyllard y Reed, 2007; Clark 1998; Shattock, 2003).

El modelo presenta retos particularmente en Latinoamérica. De acuerdo con Berrios, Castillo y Castro, (2009) sigue una inercia de prácticas burocráticas, bajo modelos clientelares, limitando o impidiendo la innovación institucional. No obstante, al tener su énfasis en la planeación estratégica, la asignación de recursos y la evaluación continua le otorga un mayor potencial de adaptación a entornos cambiantes. De esta forma, el modelo gerencial ofrece facilidades para incorporar nuevas tecnologías, como la IA, al tener mecanismos más claros para invertir en tecnología, capacitación y optimizar procesos administrativos, es decir, si bien es un modelo que busca ser transformador, tiene lógicas verticales y de control.

### Modelo empresarial

Este modelo incorpora a las universidades

lógicas del ámbito empresarial, donde privilegian la eficiencia, diversificación de ingresos y la adaptación a entornos cambiantes. Tienen liderazgos enfocados a adaptarse a diversos entornos y sus órganos de gobiernos generalmente son integrantes externos, grupos ejecutivos ágiles, que asumen riesgos, que exigen resultados e inciden en las políticas estratégicas de las instituciones (Clark, 1998; Brunner, 2011).

Asimismo, busca consolidar estructuras intermedias con capacidad de gestión y de generar recursos propios, con enlaces con el sector productivo, con los cuales cooperan para transferir conocimiento y tecnologías, de tal manera que incentiven la cultura emprendedora e innovadora para generar ganancias. Lo anterior, dota a estas instituciones de cierto grado de autonomía para financiarse y adaptarse al entorno social. Como limitantes, se observan riesgos de tener una visión mercantil de la vida académica, limitando el fortalecimiento académico, al priorizar la rentabilidad de la institución (Etzkowitz, 2004; Brunner, 2011).

En resumen, la gobernanza universitaria en América Latina se puede concebir como un entramado que integra reglas para la toma de decisiones, las políticas relacionadas a las ciencia y la tecnología y el factor humano. Y en ese complejo entramado, se encuentran los retos que implica una adopción responsable de la IA dentro de las IES.

### 3. ADOPCIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

En la actualidad, la IA se encuentra incorporada en nuestras interacciones sociales y, gracias a los avances de la IA generativa, se ha involucrado en el ámbito académico. La evolución de la IA exige nuevos marcos normativos para garantizar un uso responsable, más inclusivo, confiable, transparente y seguro. Los tiempos actuales son parte de una transición, un cambio de época, donde convivimos con sistemas inteligentes para la toma de decisiones y apoyar con múltiples tareas (Cordón, 2023).

El uso de la IA en diversos ámbitos ha generado un debate, tanto en lo que corresponde a lo jurídico, como a lo ético, es un debate mundial. Por su parte, en el ámbito educativo no es la excepción, se plantea que su incorporación pone en riesgo derechos fundamentales como la igualdad y no discriminación, privacidad, protección de datos, entre otros. Por ello, se ha impulsado el concepto de IA responsable, que involucra su uso, bajo valores de equidad, confiabilidad, inclusión, seguridad y transparencia (Díaz-Rodríguez, *et al.*, 2023).

En lugar de rechazar el uso de la IA, Cordón (2023) plantea más provechoso valorar su potencial para transformar el aprendizaje. La IA nos da la oportunidad de enfrentar viejos y nuevos retos, mediante la personalización de la educación, el seguimiento de la evolución del estudiantado, detección temprana de dificultades, atención a la diversidad funcional, sistemas de tutoría, retroalimentación personalizada y predicción de fracaso escolar. Asimismo, para liberar tiempo al profesorado y optimizar sus actividades, e innovando actividades de aprendizaje.

El avance tan acelerado de la IA plantea un gran desafío a las IES para revisar objetivamente sus fundamentos, particularmente a lo que se refiere a la autoría de trabajos académicos y al lugar que podrían ocupar las producciones co-escritas con apoyo de la IA. El debate, además de marcos regulatorios institucionales, requiere la incorporación de la dimensión ética en la académica, donde se reflexione sobre el plagio. Para ello, es necesario promover ciertos valores de responsabilidad, entre ellos, la transparencia (Juca-Maldonado, 2023; Mhlanga, 2023; Jofre, 2023).

Se observa que la IA plantea a las IES nuevos retos que no pueden ser ignorados. Por un lado, permite personaliza enseñanza, anticipar necesidades, optimizar el trabajo del profesorado, aportar soluciones a problemas de aprendizaje, así como a la investigación. No obstante, su vertiginosa expansión representa retos relacionados a los derechos fundamentales, la transparencia en el uso de datos, la autoría de trabajos

académicos, elaboración de tareas de parte del estudiantado

#### 4. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación se elaboró bajo un enfoque cualitativo, documental y descriptivo, al realizarse analizando artículos científicos relacionados con la gobernanza universitaria y la adopción de la inteligencia artificial en las universidades. Se busca identificar en un primer momento los modelos de gobernanza universitaria que rigen las IES y posteriormente, reconocer ventajas y desventajas de los modelos, para la adopción de la IA en las universidades.

Conforme a los postulados de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), se consideró el enfoque de la metodológica cualitativa para comprender los fenómenos sociales bajo una lupa interpretativa, realizando un análisis crítico de documentos y teorías. Se trabajó sistematizando categorías teóricas como la gobernanza universitaria y la inteligencia artificial en las universidades. Posteriormente, se aglutinaron conclusiones analíticas para determinar ventajas y desventajas de los modelos estudiados, para ofrecer finalmente un panorama de reflexión sobre los contextos institucionales de las instituciones de educación superior para adoptar la IA.

Los modelos de gobernanza analizados fueron: de planeación y control racional, político-colegial, burocrático, gerencial y empresarial. A partir de su estudio, se elaboró la tabla 1, en la cual se determinan las ventajas y desventajas de los modelos de gobernanza universitaria analizados, para adoptar la inteligencia artificial en las IES.

## 5. RESULTADOS

**Tabla 1.** Ventajas y desventajas de los modelos de gobernanza universitaria para la adopción de la inteligencia artificial en las instituciones de educación superior

MODELO DE GOBERNANZA	VENTAJAS PARA ADOPTAR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)	DESVENTAJAS PARA ADOPTAR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)
<b>Planeación y control racional</b>	Emitir reglas e implementar programas sin necesidad de lograr consensos. Rapidez de la implementación de programas, al no existir debate.	Poca o nula participación democrática. La centralización puede desalentar iniciativas o propuestas para mejorar la implementación e inhibir la innovación.
<b>Colegial</b>	La incorporación de la IA tendría validación y legitimidad por la comunidad académica. Sería una incorporación de endógena, alineada más a la academia e investigación. Se podrían evaluar colectivamente los riesgos éticos de su implementación.	Se podría retrasar su implementación debido a la deliberación interna para lograr acuerdos. Existe el riesgo que se quieran imponer intereses de grupos. Las inercias de las tradiciones académicas podrían limitar la implementación de la IA en las universidades.
<b>Burocrático</b>	Certidumbre al existir normatividad formal que permite coordinar instituciones. La verticalidad en la toma de decisiones facilita la implementación de procesos. Las autoridades no necesitan de la legitimación por consensos, basta con los marcos normativos.	La rigidez organizacional puede limitar a las universidades a adaptarse a la IA y cualquier innovación. Poca legitimidad, al centrarse la toma de decisiones en las élites universitarias. Al estar bajo normativas de carácter eterno, se puede limitar la innovación institucional al interior de las universidades.
<b>Gerencial</b>	Planificación estratégica, capacitación de personal y asignación de recursos. Estructuras más flexibles y adaptables a entornos cambiantes. Incentiva la adopción de nuevas tecnologías, lo que puede facilitar la incorporación de la IA a las universidades.	Al centralizarse la toma de decisiones en criterios estratégicos, se limita la participación de la comunidad universitaria. En caso de adoptar herramientas de IA, pueden presentar resistencia de parte de la comunidad por sentir que es una imposición, más que una implementación ordenada y legitimada. Como el modelo está basado en indicadores de desempeño, existe el riesgo de no poder evaluar variables sociales, éticas o pedagógicas. La incorporación de la IA, puede abrir un debate sobre la priorización de los resultados sobre los tradicionales valores académicos, como la inclusión o formación crítica.
<b>Empresarial</b>	Autonomía financiera y diversificación de ingresos, propicio para invertir en nuevas tecnologías sin depender de recursos públicos. La estructura ágil de los modelos empresariales ayuda a implementar esquemas nuevos, como podrían ser herramienta de IA. Cultura emprendedora. Decisiones tomadas por criterios de eficiencia.	Las instituciones pueden privilegiar la rentabilidad financiera a costa del desarrollo académico y humanístico. Los ingresos de entidades externas pueden condicionar la libertad de cátedra e investigación. Una lógica empresarial en universidades puede debilitar valores tradicionales de las instituciones de educación superior y su autonomía.

Nota. Elaboración propia con base en Brunner (2011), Clark (1998), Bess y Dee (2008), Bowen y Tobin (2015), Berrios, Castillo y Castro (2009), y Etkowitz (2004).

## 6. REFLEXIONES FINALES

La inteligencia artificial como herramienta incorporada a las dinámicas académicas de las universidades es inevitable, no puede ni debe rechazarse, al contrario, es necesario explorar el potencial de esta, para beneficiarse en los procesos de enseñanza e investigación. De acuerdo con el análisis, se puede observar que los diversos modelos presentan ventajas y desventajas, condiciones favorables o limitantes para adoptar la IA, es decir, no existe un modelo perfecto. Se puede inferir que la idoneidad dependerá del contexto institucional, así como de los procesos de transición que tengan las universidades de evolucionar de un modelo de gobernanza a otro.

Los modelos de planeación y burocrático, arrojan como ventajas, considerando que son modelos centralizados, la rapidez en la implementación y el establecimiento de marcos normativos y éticos, sacrificando participación de la comunidad universitaria y bajo el riesgo de limitar la innovación.

Del modelo colegial, su mayor fortaleza es la legitimidad, es decir, la valoración colectiva de la comunidad académica, ya que el entorno de participación puede ayudar a deliberar los riesgos de la IA y asumir compromisos éticos y normativos al respecto. Si bien podría parecer el modelo óptimo para implementar la IA, existen los riesgos de una adopción lenta o condicionada por los grupos de poder de las IES. Por su parte, el modelo gerencial, es un modelo más equilibrado, al ser más flexible, priorizar la planeación estratégica y asignación de recursos, incentivando la incorporación de nuevas tecnologías y la respectiva capacitación. Este modelo puede favorecer la incorporación de la IA de forma exitosa, siempre y cuando no deje de lado las dimensiones éticas y sociales, sobre todo, los valores tradicionales de la academia.

Del modelo empresarial, se destaca que puede incentivar la innovación y cultura emprendedora, por lo que se infiere que la IA sería una herramienta muy relevante para buscar la eficiencia y eficacia en busca de resultados medibles. No obstante, considerando que las universidades públicas en México contribuyen a edificar una democracia crítica, este modelo puede alejarse de dichos valores, bajo el riesgo de la mercantilización de la educación. Es decir, si bien la IA sería una fortaleza para encontrar resultados, bajo este modelo no se garantiza el desarrollo de una universidad bajo los valores de un régimen democrático.

Independientemente de los modelos de gobernanza bajo los cuales se adopte la IA, es necesario debatir un marco normativo y ético que regule su incorporación, bajo la perspectiva de incentivar la práctica académica, agilizar la gestión administrativa, fortalecer los procesos de enseñanza, liberar cargas al profesorado, así como impulsar la investigación y difusión de la ciencia. Las universidades tienen un gran reto, incorporar la IA bajo valores éticos y académicos.

## 7. REFERENCIAS

Aguilar Villanueva, L. F. (2006). Gobernanza y gestión pública. Fondo de Cultura Económica. [https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/Aguilar\\_villanueva\\_gobernanza\\_y\\_gestionTC.pdf](https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/Aguilar_villanueva_gobernanza_y_gestionTC.pdf)

Alvarado Peña, L. J., Álvarez Diez, R. C., Sansores Guerrero, E. A, Amaya Saucedo, R. A., Navarrete Marneou, J. E., y Reyes Alvarado, S. (2022). Gobernanza de la ciencia,

- tecnología e innovación universitaria en el marco de la cooperación internacional en América Latina. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(3), 698-717. <http://www.doi.org/10.36390/telos243.15>
- Alvarado-peña, L.J., de Castro, R. F., Álvarez Diez, R.C., Bueno Fernández, M.M., dos Santos, G. M. T., y Vega Osuna, L. A. (2025<sup>a</sup>). Desarrollo de capacidades investigativas en docentes de educación superior en América Latina: una mirada desde la inteligencia artificial. *Sapientiae*, 11(1), 97-115. <http://www.doi.org/10.37293/sapientiae111.07>
- Alvarado-Peña, L. J., Álvarez Diez, R. C., Jimeno Espadas, R., Muñoz Castorena, R. V., Reyes Alvarado, S. y Fonseca de Castro, R. (2025b). El bienestar y salud emocional del docente universitario: reflexión desde la ecología emocional. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 27(1), 56-72. <http://www.doi.org/10.36390/telos271.04>
- Alvarado-Peña, L. J., Amaya Saucedo, R. A., Muñoz Castorena, R. V., Reyes Alvarado, S., Ramos Farroñán, E. y Sansores-Guerrero, E. (2023). Síndrome de burnout en profesores universitarios de Latinoamérica: una revisión de literatura. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(3), 802-818. <http://www.doi.org/10.36390/telos253.15>
- Alvarado-Peña, L. J., Vega Osuna, L. A., Hernández Medina, S.M., Vega Esparza, R. M., Jimeno Espadas, R., y Reyes Bazúa, X. (2025). Estado de los sistemas de ciencia tecnológica e innovación: retos y oportunidades para las instituciones educativas en América Latina y el Caribe. *RAC: Revista Angolana de Ciencias*, 7(1), e070109. <https://doi.org/10.54580/R0701.09>
- Berrios, O., Castillo, M.E, y Castro, E. (2009). Modelo gerencial en el marco de la transformación universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 15 (3), pp. 436-448. [https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182009000300013&script=sci\\_arttext](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182009000300013&script=sci_arttext)
- Bess, J.L. y Dee, J.R. (2008). Understanding college and university organization: theories for effective policy and practice (Vols. I&II). Sterling, VA: stylus publishing. <https://doi.org/10.4324/9781003448440>
- Bowen, W.G, y Tobin, E. M. (2015). Locus of authority: the evolution of faculty roles in the governance of higher education. Princeton University Press. [https://books.google.com.mx/books?id=Z3GYDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=Z3GYDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- 2
- Brunner, J.J. (2011). Gobernanza Universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355, 137-159. <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:319232b4-ff6c-41d1-964a-b73e6c28da30/re35506-pdf.pdf>
- Carnegie, G.D., & Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of university governance. *Australian Journal of Public Administration*, 69 (4), 431-441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2010.00699.x>
- Cordón, O. (2023). Inteligencia artificial en educación superior: oportunidades y riesgos. *RIITE. Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa*. 15, pp. 16-27. <https://doi.org/10.6018/riite.591581>
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1), pp. 64-67. <https://doi.org/10.1504/IJTG.2004.004551>

- Ganga-Contreras, F., Pedraja-Rejas, L., Quiroz-Castillo, J. y Rodríguez Ponce(2017). Isomorfismo organizacional (IO): breves aproximaciones teóricas y algunas explicaciones a la educación superior. *Revista Espacios*, 38 (20), Vol. 38, Pág. 31-43.
- Gieysztor, A. (2004). Management and resources. En H. Ridder-Symoens (Ed.), *A History of the University in Europe. Universities in the Middle Age*. (pp. 108-143): Cambridge: Cambridge University Press. <https://www.examenapium.it/cs/biblio/Ridder2003.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Jofre, C.M. (2023). ChatGPT, inteligencia artificial y universidad: nuevas tensiones, transformaciones y desafíos en la educación superior. *Campo Universitario*, 4(7). Recuperado:<https://campouniversitario.aduba.org.ar/ojs/index.php/cu/article/view/79>
- Juca-Maldonado, F. (2024). El impacto de la inteligencia artificial en los trabajos académicos y de investigación. *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas*, 6(Suplemento 1), pp. 289-296. <https://doi.org/10.62452/8nww1k83>
- Lozada Lozada, R. F., López Aguayo, E. M., Espinoza Suquilanda, M. de J., Arias Pico, N. de J., y Quille Vélez, G. E. (2023). Los Riesgos de la Inteligencia Artificial en la Educación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 7219-7234. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8301](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8301)
- Mhlanga, D. (2023). Open AI in education, the responsible and ethical use of ChatGPT towards lifelong. *Journal of Applied Learning & Teaching*, 6(1), pp- 1-12. DOI: <https://doi.org/10.37074/jalt.2023.6.1.9>
- Ocaña-Fernández, Y. Valenzuela-Fernandez, L.A. & Garro Aburto, L.L. (2019). Inteligencia artificial y sus implicaciones en la educación superior. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), pág. 532-568. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.274>
- Schmal, R. y Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio: Avalicao e políticas públicas em educacao*, 26 (100), pág. 822-848. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601309>
- Valdés-Montecinos, M., & Ganga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 27 (3), pp.441-459. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36781>
- Vera, F. (2023). Integración de la Inteligencia Artificial en la Educación Superior: desafíos y oportunidades. *Transformar*, 4(1), pag.17-34. <https://www.revistatransformar.cl/index.php/transformar/article/view/84/44>
- Zocca, R., Lima, T. M., Gaspar, P. M., & Charrua-Santos, F. (2019). Kaizen approach for the systematic review of occupational safety and health procedures in food industries. En T. Ahram, W. Karwowski, & R. Taiar (Eds.), *Human System Engineering and Design* (Vol. 876, pp. 722–727). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-02053-8>