



IX ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES Y ESTUDIANTES DE REOALCEI

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

Jesús Francisco Ramírez Gómez¹

Universidad Autónoma de Occidente

Profesor adscrito al Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades

Correo: jesus.ramirezg@uadeo.mx

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

Resumen extendido:

Las instituciones de educación superior (IES) enfrentan en la actualidad un proceso de transformación estructural caracterizado por la convergencia de dos dinámicas centrales: la reconfiguración de los modelos de gobernanza universitaria y la incorporación acelerada de sistemas de inteligencia artificial (IA) en las funciones sustantivas de docencia, investigación y divulgación del conocimiento.

Este escenario plantea retos inéditos para las universidades, en tanto las tecnologías basadas en inteligencia artificial (IA) no solo introducen nuevas herramientas para la gestión académica y administrativa, sino que también inciden directamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en la producción científica y en los mecanismos de toma de decisiones institucionales.

La adopción de la inteligencia artificial (IA) en la educación superior ha evidenciado un

¹ Doctor en Gobiernos Locales y Desarrollo Regional y Maestro en Gestión y Política pública, por la Universidad Autónoma de Occidente. Lic. en Derecho por la Escuela Libre de Derecho de Sinaloa. Profesor de la Universidad Autónoma de Occidente, adscrito a la Licenciatura de Gobierno y Administración Pública. Asesor parlamentario en el H. Congreso del Estado de Sinaloa. Es integrante del Sistema Sinaloense de Investigadores y Tecnólogos. Miembro de la Red Académica Internacional "Estudios Organizacionales en América Latina, el Caribe e Iberoamérica" (REOALCEI)

potencial significativo para mejorar la eficiencia administrativa, personalizar los procesos educativos, fortalecer la investigación científica y ampliar los canales de difusión del conocimiento. No obstante, su implementación también ha generado preocupaciones vinculadas con la ética, la transparencia, la protección de datos, la equidad en el acceso, la autonomía académica y la rendición de cuentas. En este contexto, los modelos tradicionales de gobernanza universitaria se ven interpelados por la necesidad de ofrecer respuestas institucionales claras, legítimas y sostenibles frente a la incorporación de tecnologías inteligentes.

El presente estudio tiene como objetivo analizar comparativamente los principales modelos de gobernanza universitaria: jerárquico, colegiado, gerencial y en red, con el fin de identificar en qué medida cada uno de ellos ofrece condiciones favorables para una adopción estratégica y responsable de la inteligencia artificial en las Instituciones de Educación Superior. Para ello, se adopta un enfoque metodológico de carácter documental y descriptivo, basado en la revisión sistemática de literatura académica, marcos normativos internacionales y estudios recientes sobre gobernanza universitaria e inteligencia artificial aplicada a la educación superior.

Desde la perspectiva analítica, se examinan categorías clave como los mecanismos de toma de decisiones, la distribución de responsabilidades, la participación de los actores universitarios, los sistemas de control y evaluación, así como la existencia de marcos normativos y éticos que regulen el uso de la Inteligencia Artificial IA. El análisis permite identificar que los modelos de gobernanza jerárquicos, si bien facilitan la toma de decisiones rápidas y centralizadas, tienden a presentar limitaciones en términos de participación y legitimidad académica. Por su parte, los modelos colegiados destacan por su énfasis en la deliberación y la autonomía académica, aunque pueden enfrentar dificultades para responder con agilidad a los cambios tecnológicos acelerados.

Los enfoques gerenciales introducen criterios de eficiencia, innovación y orientación a resultados, lo que los hace particularmente atractivos para la adopción tecnológica; sin embargo, su aplicación acrítica puede generar tensiones con los valores tradicionales de la universidad, especialmente en lo relativo a la libertad académica y la función social de la educación superior.

Finalmente, los modelos de gobernanza en red promueven esquemas colaborativos y multisectoriales que favorecen la innovación abierta y el intercambio de conocimiento, aunque requieren altos niveles de coordinación institucional y capacidades organizativas avanzadas.

Los resultados del estudio muestran que ningún modelo de gobernanza universitaria resulta, por sí solo, plenamente adecuado para garantizar una adopción responsable de la inteligencia artificial en las instituciones de educación superior (IES). Más bien, la efectividad de dicha adopción depende del contexto institucional específico, de la cultura organizacional y de la capacidad de las universidades para transitar hacia esquemas de gobernanza híbridos. Estos modelos híbridos permiten articular la eficiencia operativa con la participación colegiada, al

tiempo que integran marcos normativos claros y principios éticos sólidos.

En este sentido, la adopción responsable de la inteligencia artificial (IA) en la educación superior requiere no solo de infraestructura tecnológica y competencias digitales, sino también de estructuras de gobernanza capaces de establecer lineamientos éticos, mecanismos de supervisión y procesos de rendición de cuentas. Asimismo, resulta fundamental garantizar la participación de la comunidad universitaria en la definición de políticas institucionales sobre inteligencia artificial (IA), con el propósito de fortalecer la legitimidad de las decisiones y evitar riesgos asociados a la automatización indiscriminada.

Se concluye que la gobernanza universitaria desempeña un papel central en la incorporación estratégica de la inteligencia artificial, en tanto actúa como un marco institucional que orienta, regula y legitima su uso. La transición hacia modelos de gobernanza híbridos, flexibles y éticamente orientados se perfila como una condición indispensable para asegurar que la inteligencia artificial (IA) contribuya al fortalecimiento de la innovación académica, la calidad educativa y la responsabilidad social de las instituciones de educación superior.

Palabras clave: gobernanza universitaria; inteligencia artificial; educación superior; ética institucional; innovación académica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). Trends in global higher education. UNESCO.

Floridi, L., et al. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707.

Kehm, B. M., & Lanzendorf, U. (2006). Reforming university governance. *Higher Education Policy*, 19(1), 1–27.

OECD. (2021). Artificial intelligence in education: Challenges and opportunities. OECD Publishing.

UNESCO. (2023). Guidance on generative AI in education and research.

Extended summary:

Higher education institutions (HEIs) are currently undergoing a process of structural transformation characterized by the convergence of two central dynamics: the reconfiguration of university governance models and the accelerated incorporation of artificial intelligence (AI) systems into the core functions of teaching, research, and knowledge dissemination.

This scenario poses unprecedented challenges for universities, as artificial intelligence (AI)-based technologies not only introduce new tools for academic and administrative management, but also directly influence teaching–learning processes, scientific production, and institutional decision-making mechanisms.

The adoption of artificial intelligence (AI) in higher education has demonstrated significant potential to improve administrative efficiency, personalize educational processes, strengthen scientific research, and expand channels for knowledge dissemination. However, its implementation has also raised concerns related to ethics, transparency, data protection, equity of access, academic autonomy, and accountability. In this context, traditional models of university governance are increasingly challenged to provide clear, legitimate, and sustainable institutional responses to the integration of intelligent technologies.

The aim of this study is to conduct a comparative analysis of the main models of university governance—hierarchical, collegial, managerial, and network-based—in order to identify the extent to which each offers favorable conditions for the strategic and responsible adoption of artificial intelligence in Higher education institutions (HEIs). To this end, a documentary and descriptive methodological approach is employed, based on a systematic review of academic literature, international regulatory frameworks, and recent studies on university governance and artificial intelligence applied to higher education.

From an analytical perspective, key categories are examined, including decision-making mechanisms, distribution of responsibilities, participation of university stakeholders, control and evaluation systems, as well as the existence of regulatory and ethical frameworks governing the use of artificial intelligence (AI). The analysis reveals that hierarchical governance models, while facilitating rapid and centralized decision-making, tend to present limitations in terms of participation and academic legitimacy. Collegial models, on the other hand, stand out for their emphasis on deliberation and academic autonomy, although they may face difficulties in responding swiftly to accelerated technological change.

Managerial approaches introduce criteria of efficiency, innovation, and results-oriented management, making them particularly attractive for technological adoption. Nevertheless, their uncritical application may generate tensions with traditional university values, especially regarding academic freedom and the social mission of higher education.

Finally, network-based governance models promote collaborative and multisectoral arrangements that foster open innovation and knowledge exchange, although they require high levels of institutional coordination and advanced organizational capacities.

The findings of the study indicate that no single model of university governance is, by itself, fully adequate to ensure the responsible adoption of artificial intelligence in Higher education institutions (HEIs). Rather, the effectiveness of artificial intelligence (AI) adoption depends on the specific institutional context, organizational culture, and the capacity of universities to transition toward hybrid governance schemes. These hybrid models make it possible to combine operational efficiency with collegial participation, while integrating clear regulatory frameworks and robust ethical principles.

In this regard, the responsible adoption of artificial intelligence (AI) in higher education requires not only technological infrastructure and digital competencies, but also governance structures capable of establishing ethical guidelines, oversight mechanisms, and accountability processes. Moreover, ensuring the participation of the university community in the definition of institutional artificial intelligence (AI) policies is essential to strengthen decision-making legitimacy and to mitigate risks associated with indiscriminate automation.

It is concluded that university governance plays a central role in the strategic incorporation of artificial intelligence, acting as an institutional framework that guides, regulates, and legitimizes its use. The transition toward hybrid, flexible, and ethically oriented governance models emerges as a key condition for ensuring that artificial intelligence (AI) contributes to the strengthening of academic innovation, educational quality, and the social responsibility of higher education institutions.

Keywords: university governance; artificial intelligence; higher education; institutional ethics; academic innovation

REFERENCES:

Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). Trends in global higher education. UNESCO.

Floridi, L., et al. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707.

Kehm, B. M., & Lanzendorf, U. (2006). Reforming university governance. *Higher Education Policy*, 19(1), 1–27.

OECD. (2021). Artificial intelligence in education: Challenges and opportunities. OECD Publishing.

UNESCO. (2023). Guidance on generative AI in education and research.

Resumo expandido:

As instituições de ensino superior (IES) enfrentam atualmente um processo de transformação estrutural caracterizado pela convergência de duas dinâmicas centrais: a reconfiguração dos modelos de governança universitária e a incorporação acelerada de sistemas de inteligência artificial (IA) nas funções substantivas de ensino, pesquisa e difusão do conhecimento.

Esse cenário impõe desafios inéditos às universidades, uma vez que as tecnologias baseadas em inteligência artificial (IA) não apenas introduzem novas ferramentas para a gestão acadêmica e administrativa, mas também incidem diretamente sobre os processos de ensino-aprendizagem, a produção científica e os mecanismos de tomada de decisão institucional.

A adoção da inteligência artificial (IA) no ensino superior tem demonstrado um potencial significativo para melhorar a eficiência administrativa, personalizar os processos educacionais, fortalecer a pesquisa científica e ampliar os canais de difusão do conhecimento. No entanto, sua implementação também tem suscitado preocupações relacionadas à ética, à transparência, à proteção de dados, à equidade no acesso, à autonomia acadêmica e à prestação de contas. Nesse contexto, os modelos tradicionais de governança universitária são interpelados pela necessidade de oferecer respostas institucionais claras, legítimas e sustentáveis frente à incorporação de tecnologias inteligentes.

O presente estudo tem como objetivo analisar comparativamente os principais modelos de governança universitária: hierárquico, colegiado, gerencial e em rede, com o propósito de identificar em que medida cada um deles oferece condições favoráveis para uma adoção estratégica e responsável da inteligência artificial nas instituições de ensino superior (IES). Para isso, adota-se uma abordagem metodológica de caráter documental e descritivo, baseada na revisão sistemática da literatura acadêmica, de marcos normativos internacionais e de estudos recentes sobre governança universitária e inteligência artificial aplicada ao ensino superior.

Sob a perspectiva analítica, são examinadas categorias-chave como os mecanismos de tomada de decisão, a distribuição de responsabilidades, a participação dos atores universitários, os sistemas de controle e avaliação, bem como a existência de marcos normativos e éticos que regulem o uso da inteligência artificial (IA). A análise permite identificar que os modelos de governança hierárquicos, embora facilitem a tomada de decisões rápidas e centralizadas, tendem a apresentar limitações em termos de participação e legitimidade acadêmica. Por sua vez, os modelos colegiados destacam-se por sua ênfase na deliberação e na autonomia acadêmica, embora possam enfrentar dificuldades para responder com agilidade às mudanças tecnológicas aceleradas.

As abordagens gerenciais introduzem critérios de eficiência, inovação e orientação para resultados, o que as torna particularmente atrativas para a adoção tecnológica; contudo, sua aplicação acrítica pode gerar tensões com os valores tradicionais da universidade,

especialmente no que diz respeito à liberdade acadêmica e à função social do ensino superior.

Por fim, os modelos de governança em rede promovem arranjos colaborativos e multissetoriais que favorecem a inovação aberta e o intercâmbio de conhecimento, embora exijam elevados níveis de coordenação institucional e capacidades organizacionais avançadas.

Os resultados do estudo indicam que nenhum modelo de governança universitária é, por si só, plenamente adequado para garantir uma adoção responsável da inteligência artificial nas instituições de ensino superior (IES). Antes, a efetividade dessa adoção depende do contexto institucional específico, da cultura organizacional e da capacidade das universidades de transitar para esquemas de governança híbridos. Esses modelos híbridos permitem articular a eficiência operacional com a participação colegiada, ao mesmo tempo em que integram marcos normativos claros e princípios éticos sólidos.

Nesse sentido, a adoção responsável da inteligência artificial (IA) no ensino superior requer não apenas infraestrutura tecnológica e competências digitais, mas também estruturas de governança capazes de estabelecer diretrizes éticas, mecanismos de supervisão e processos de prestação de contas. Ademais, é fundamental assegurar a participação da comunidade universitária na definição de políticas institucionais sobre inteligência artificial (IA), com o objetivo de fortalecer a legitimidade das decisões e evitar riscos associados à automação indiscriminada.

Conclui-se que a governança universitária desempenha um papel central na incorporação estratégica da inteligência artificial, na medida em que atua como um marco institucional que orienta, regula e legitima o seu uso. A transição para modelos de governança híbridos, flexíveis e eticamente orientados configura-se como uma condição indispensável para assegurar que a IA contribua para o fortalecimento da inovação acadêmica, da qualidade educacional e da responsabilidade social das instituições de ensino superior.

Palavras-chave: governança universitária; inteligência artificial; ensino superior; ética institucional; inovação acadêmica.

REFERÊNCIAS:

Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). Trends in global higher education. UNESCO.

Floridi, L., et al. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707.

Kehm, B. M., & Lanzendorf, U. (2006). Reforming university governance. *Higher Education Policy*, 19(1), 1–27.

OECD. (2021). Artificial intelligence in education: Challenges and opportunities. OECD Publishing.

UNESCO. (2023). Guidance on generative AI in education and research.