

El papel del decano en la Educación Superior: aportación de valor, retos y oportunidades

The Role of the Dean in Higher Education: Value Contribution, Challenges, and Opportunities

Águeda Benito Capa¹, Raul Antenor Rosales Zavaleta¹, Ignacio Valentín Mayoral Narros^{1*}, Juan José Ávalos Campos², Beatriz Brito Viña³, Marco Antonio Burgoin García⁴, Víctor Miguel Cuchillac Callejas², Juan Francisco Euceda Santeli³, Rebeca Alegría Gallegos Bustamante⁵, Ana María Gómez Trujillo⁶, Francisco Javier Guardado Rangel⁴, Jesús López Macedo⁴, María Celia Martínez Gómez², Ángel Israel Muñoz Hernández⁴, Nora Margarita Noriega Esparza⁴, Beatriz Rosario Tinoco Torres⁴

¹ *CINTANA Education*

² *Universidad Francisco Gavidia (El Salvador)*

³ *Universidad San Pedro Sula (Honduras)*

⁴ *Universidad Autónoma de Guadalajara (México)*

⁵ *Universidad Internacional del Ecuador (Ecuador)*

⁶ *Fundación Universitaria CEIPA (Colombia)*

* autor por correspondencia:

Ignacio Valentín Mayoral Narros.

Academic Senior Director,

LATAM. Cintana Education.

imayoral@cintana.com

España

2026

RESUMEN

La posición de decano es un elemento clave en el éxito, calidad y reputación de una universidad. Es un puesto esencial para el funcionamiento de la institución, que entraña gran complejidad, y requiere un alto nivel de preparación, dedicación y liderazgo de las personas que ejercen esta función. El presente estudio refleja la voz de 13 decanos latinoamericanos en activo, reunidos durante un par de días en un espacio de reflexión conjunto. El grupo

estuvo constituido por perfiles diversos, con distintos niveles de experiencia, género, disciplina académica y nacionalidades. El estudio recoge su autopercepción en el desempeño del puesto de decano, así como la discusión y recomendaciones sobre algunas de sus responsabilidades fundamentales.

Palabras clave: Educación Superior, Decano, Innovación, Calidad, Liderazgo, Gestión Educativa.

ABSTRACT

The role of the dean is a critical factor in the success, quality, and reputation of a university. It is a pivotal position within the institutional structure, characterized by high complexity and requiring substantial preparation, commitment, and leadership from those who undertake it. This study presents the perspectives of 13 currently serving Latin American deans, who convened over several days in a shared space for collective reflection. The group was composed of diverse profiles in terms of experience, gender, academic discipline, and nationality. The study captures their self-perceptions regarding the execution of the dean's role, as well as their discussions and recommendations concerning some of its core responsibilities.

Keywords: Higher Education, Dean, Innovation, Quality Assurance, Educational Leadership, Administration.

Introducción

El decano se concibe como una piedra angular dentro de la estructura de una Universidad pues en el mismo confluyen un amplio elenco de tareas y responsabilidades concernientes a la calidad académica, la reputación institucional y el liderazgo académico,

siendo garantes de ofrecer a los estudiantes una experiencia universitaria de primer nivel, diferencial e internacional que les conecte con una formación excelente y con el mercado laboral.

En este sentido es fundamental promover acciones de capacitación y especialización de los decanos en un contexto tan cambiante como el actual, de forma que los mismos puedan responder a los retos y oportunidades que la sociedad actual plantea, tal y como ha sido el impacto de la Inteligencia Artificial en la Investigación y en la Docencia.

En este marco surge el contenido del actual artículo, de naturaleza cualitativa, fruto de las reflexiones y debates entre trece decanos latinoamericanos de universidades privadas de México, El Salvador, Honduras, Ecuador y Colombia, reunidos en un encuentro presencial de dos días.

A través de las próximas páginas se comparten los resultados de tales reflexiones en torno a aspectos como el claustro, la oferta académica, la investigación, la internacionalización, la innovación y la inteligencia artificial; así como se formulan recomendaciones finales a este respecto.

1. Contexto, objetivos y metodología de este trabajo

La posición de decano es un elemento clave en el despliegue de la misión de la universidad. El decano trabaja entre el nivel de la estrategia institucional y la regulación, y el nivel de la realidad de la vida académica, la de los estudiantes, los profesores, y las carreras. Sus responsabilidades abarcan la calidad académica y la reputación, así como el presupuesto y el manejo de recursos, el cumplimiento de la regulación, y la sostenibilidad e impacto de su escuela. Numerosos estudios describen la complejidad del trabajo de decano, así como la

evolución del perfil del puesto, desde una posición tradicional exclusivamente asociada a la reputación académica, generalmente asignada al profesor más influyente en su área de conocimiento, hasta la más actual, la del gestor académico, dotado de conocimientos y habilidades esenciales para ejercer el liderazgo que impulsa a su facultad (Arntzen, 2016).

El presente estudio tiene como objetivo:

- profundizar en el conocimiento de la posición de decano, de los retos y oportunidades del puesto que afloran desde la reflexión compartida.
- inspirar a otros decanos en el ejercicio de sus responsabilidades, a través de la identificación de buenas prácticas y recomendaciones.

Este trabajo es de naturaleza cualitativa, para su desarrollo se contó con la participación de 13 decanos de universidades privadas de México, El Salvador, Honduras, Ecuador y Colombia. El estudio se dividió en tres partes:

Reflexión conjunta sobre el papel del decano, a través de las siguientes preguntas: ¿Cómo contribuye un decano al avance de su institución? ¿Qué es lo más satisfactorio de ser un decano? ¿Cuáles son los principales retos de ser un decano? ¿Qué ayuda y recursos necesita un decano? ¿Qué reconocimiento necesita un decano?

1. Realización de discusiones en grupos, abordando los siguientes temas: el claustro, la oferta académica, la investigación, la internacionalidad, la innovación y la Inteligencia artificial.
2. Identificación de buenas prácticas.

Los resultados de estos ejercicios se plasman en los apartados 3), 4) y 5) de esta publicación.

2. El papel del decano

La función del decano en la educación superior ha atravesado transformaciones significativas durante las últimas décadas, en respuesta tanto a cambios estructurales internos como a la influencia de reformas políticas externas. Tradicionalmente concebido como un líder académico, el decano ha evolucionado hacia una figura de gestor que enfrenta complejidades crecientes en la administración universitaria (Arntzen, 2016).

Este proceso de profesionalización de las habilidades del decano como gestor se evidencia en el creciente énfasis en la eficiencia, el control y la rendición de cuentas dentro de las instituciones de educación superior. Buller (2015) enfatiza cómo los decanos deben dominar competencias diversas, que incluyen desde la formulación de presupuestos hasta la construcción de visiones compartidas, sin descuidar la interacción con las comunidades internas y externas. Estos líderes enfrentan retos constantes y requieren de referencias prácticas para navegar la multiplicidad de demandas que surgen cotidianamente.

Por otra parte, la digitalización acelerada, intensificada por la pandemia, ha promovido la emergencia del liderazgo académico digital. Este concepto, descrito por Jing et al. (2025), demanda no solo los conocimientos y habilidades académicas tradicionales, relacionadas con el ámbito disciplinar específico, o con cuestiones pedagógicas o relacionadas con investigación, sino también habilidades tecnológicas, esenciales en el desarrollo de una gestión más ágil y adaptativa.

Junto con estas exigencias tradicionales, la irrupción de la inteligencia artificial (IA)

ha añadido un nuevo nivel de complejidad. Desde el surgimiento de herramientas como ChatGPT, los decanos deben guiar procesos de integración ética y pedagógica de la IA para evitar amenazas a la integridad académica y, al mismo tiempo, potenciar aprendizajes más profundos (Crawford et al., 2023). Este rol implica liderazgo proactivo en la definición de políticas institucionales sobre tecnología y evaluación.

En este escenario globalizado, también se destaca la importancia de comprender los matices culturales y nacionales que configuran la gobernanza universitaria. El estudio internacional dirigido por Jones, Leišytė y Marquina (2025) subraya la relación entre la gestión institucional y la percepción que el cuerpo académico tiene sobre su influencia en los procesos de toma de decisiones. La tensión entre las reformas gerenciales y las normas tradicionales de la profesión académica es un tema recurrente, con implicaciones importantes para el liderazgo inclusivo y comunicativo.

Finalmente, Beerkens y van der Hoek (2022) aportan una visión organizacional, reconociendo a las universidades como entidades semianárquicas y acopladas de forma laxa, lo que genera un contexto de liderazgo único. Si bien se observan signos de profesionalización en la conducción académica, esta coexiste con normas tradicionales fuertemente arraigadas. La efectividad del liderazgo depende entonces de un conjunto de competencias situacionales que consideran tanto la cultura disciplinar como las lógicas institucionales.

En síntesis, el liderazgo de los decanos hoy se enmarca en un contexto híbrido donde convergen la gestión moderna, la transformación digital, las tradiciones académicas y la ética.

La capacidad para integrar estos elementos, adaptarse a realidades cambiantes y liderar con una visión pedagógica, investigadora e institucional clara resulta fundamental para el éxito de las universidades contemporáneas, y son clave en la generación del impacto positivo que se espera de la Educación Superior en el mundo.

1. Autopercepción del papel del decano

La primera parte de este estudio constituyó una reflexión conjunta sobre el papel del decano, centrándose en recoger las opiniones de los decanos sobre su rol y los desafíos que enfrentan en su día a día. Este ejercicio se inició formulando a cada decano cinco preguntas relacionadas con su rol como gerente de un área académica. Los decanos respondieron por escrito a cada una de las preguntas, y las respuestas se procesaron de la siguiente forma:

- a. A través de la elaboración de una nube de palabras en WordArt.com con el objetivo de identificar las ideas más recurrentes
- b. Los facilitadores seleccionaron la respuesta individual más representativa de las opiniones del grupo. Esta se trasladó al resto del grupo para confirmar si todos los decanos estarían de acuerdo con la misma. En todos los casos los decanos expresaron su apoyo a la respuesta seleccionada.

1.1 Primera pregunta: ¿Cómo contribuye un decano al avance de su institución?

La primera pregunta fue sobre la contribución que un decano tiene al avance de su institución. El tema más recurrente estuvo relacionado con asegurar la calidad de los programas que están a su cargo. Los participantes resaltan aspectos como una adecuada gestión e innovación que ponga al centro de sus actividades al alumno y su formación de calidad. La respuesta individual seleccionada como más representativa (MB) señala que “un

decano contribuye al avance de una institución educativa al liderar y gestionar la facultad, garantizando la calidad de los programas, la investigación y los servicios, y fomentando la colaboración y la innovación. En esencia, el decano es responsable de la dirección estratégica y operativa de la facultad, buscando mejorar la calidad educativa y el impacto de la institución.



Figura 1. Nube de palabras en base a las repuestas de los decanos sobre la contribución a su institución

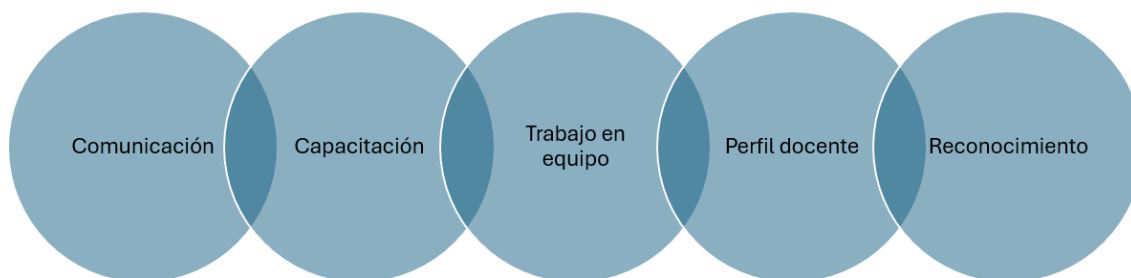
1.2 Segunda pregunta: ¿Qué es lo más satisfactorio de ser un decano?

Otro aspecto que se analizó fue el relacionado con la principal fuente de satisfacción que tiene un decano. Las respuestas de los participantes estuvieron alineadas con el logro de los objetivos de sus alumnos. En este caso se seleccionó la respuesta de VC, quien afirma que “ver graduaciones de nuevos profesionales formados e inspirados para solucionar y mejorar su nación” es lo más satisfactorio que puede tener un líder académico. También se proponen temas como el cumplimiento de los objetivos institucionales, la realización de proyectos y el crecimiento de sus facultades.

prácticas. Cada grupo contó con un facilitador, experto en gestión académica, que guio el debate, tomó notas y compartió conclusiones con el grupo.

2.1 El decano y el claustro

El decano es, por encima de todo, el líder de un equipo humano, el claustro, quien constituye el verdadero motor de la universidad. En el grupo de discusión que abordó este tema se señalaron los siguientes conceptos como aspectos esenciales de esta faceta del trabajo del decano:



El decano cumple una función esencial en la comunicación, capacitación, desarrollo docente y fortalecimiento del trabajo en equipo dentro del claustro universitario. La comunicación efectiva —tanto presencial como digital— es clave para alinear expectativas organizacionales con las necesidades del personal académico. Debe ser ética, inclusiva y sensible a las diferencias generacionales, promoviendo el respeto, la confidencialidad y la adaptabilidad ante los desafíos actuales.

En el ámbito de la capacitación, el decano actúa como promotor, facilitador y modelo. Su labor incluye diagnosticar necesidades, integrar la formación en los objetivos institucionales y defender recursos para su implementación. Enfrenta retos como la resistencia al cambio, la falta de tiempo o infraestructura, y debe impulsar el uso ético de herramientas como la inteligencia artificial (IA), fomentando el aprendizaje continuo.

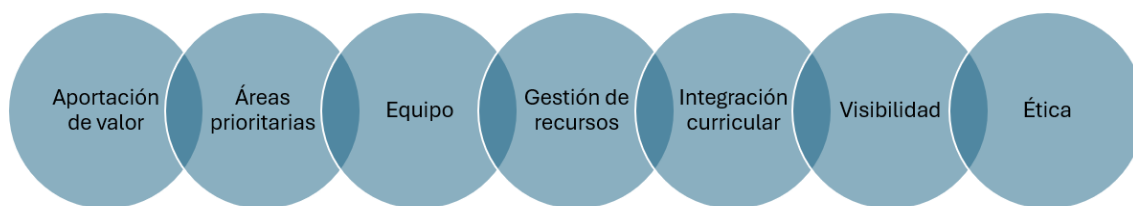
El trabajo en equipo debe ser orientado a objetivos institucionales, aprovechando la diversidad de talentos para lograr metas comunes y fortalecer el sentido de pertenencia. Se requieren liderazgo interno, recursos adecuados y condiciones que garanticen bienestar físico y emocional. Las buenas prácticas incluyen planificación colaborativa, uso de archivos compartidos, distribución clara de roles y seguimiento. La IA también aporta eficiencia, pero demanda constante adaptación.

Respecto al perfil docente, el decano debe articular visión académica y gestión estratégica del talento. Esto implica promover la actualización disciplinar y pedagógica, así como establecer sistemas de reconocimiento transparentes y motivadores, que integren el salario emocional (estabilidad, pertenencia, oportunidades). También debe asegurar la alineación entre perfiles docentes y exigencias sociales y del mercado laboral, con apoyo institucional suficiente y margen de gestión autónoma.

En resumen, el decano es un líder que conecta personas, recursos e ideas. Su función no es solo administrativa, sino profundamente humana, orientada a consolidar una comunidad académica innovadora, colaborativa y ética, preparada para los retos de una educación superior dinámica y transformadora.

2.2 El decano y la investigación

Como líder académico, el decano es responsable, al menos parcialmente, del desarrollo de la actividad investigadora de su escuela, una aportación esencial en materia de generación del conocimiento y de definición de soluciones prácticas a los problemas y oportunidades que presenta la sociedad actual. En el grupo de discusión que abordó este tema se identificaron las siguientes ideas como elementos clave:



El decano desempeña una función clave en vincular la investigación académica con las necesidades sociales, transformando el conocimiento en soluciones prácticas mediante patentes, transferencia tecnológica y proyectos con impacto real. Este valor no solo radica en generar innovación, sino también en fortalecer alianzas con empresas y entidades públicas, generando nuevas fuentes de financiamiento y empleo. Para ello, es necesario formar investigadores en propiedad intelectual, superar barreras burocráticas y promover una cultura académica abierta al cambio. Además, la investigación debe mantener un enfoque ético, garantizando el acceso equitativo a los resultados y evitando la ampliación de brechas sociales.

Una de las tareas fundamentales del decano es establecer líneas de investigación prioritarias que integren sostenibilidad, innovación e interdisciplinariedad, alineadas con desafíos globales y locales. Se requiere inversión en infraestructura tecnológica, alianzas con centros de excelencia y políticas que favorezcan la transferencia de conocimiento. La inteligencia artificial (IA), aunque útil para el análisis de datos, debe ser usada con formación ética para evitar sesgos, opacidad y riesgos asociados.

Asimismo, es fundamental estructurar equipos de trabajo motivados, reconociendo tanto a quienes se dedican intensamente a la investigación como a quienes destacan en docencia u otras funciones. Un enfoque dual permite incentivar con recursos y mentorías a los investigadores activos, y al mismo tiempo, invitar cordialmente a otros docentes a integrarse de forma progresiva al ecosistema investigador.

En cuanto a la gestión de recursos y financiamiento, el decano debe implementar prácticas estratégicas: definir líneas prioritarias, elaborar mapas de financiamiento, fomentar la transparencia y participar en redes internacionales. También debe asegurar la adquisición de herramientas de IA que potencien la investigación.

Una práctica innovadora es la integración curricular de la investigación: incluir trabajos originales de docentes en los programas de estudio permite conectar a los estudiantes con investigaciones reales, fomentando pensamiento crítico e inspiración académica. Así, se construye una cultura universitaria donde investigar, enseñar y aprender se integran de forma sinérgica.

Finalmente, el decano tiene un papel esencial en visibilizar y reconocer el trabajo de investigación, tanto dentro como fuera de la institución. Actividades como ferias de investigación o semanas temáticas ayudan a fortalecer el prestigio institucional. En paralelo, debe velar por la ética en la investigación, asegurando prácticas responsables, confidencialidad, consentimiento informado y uso adecuado de datos. La creación de comités de ética, códigos institucionales y herramientas de supervisión (como software antiplagio) son indispensables para garantizar integridad científica y transparencia.

En suma, el decano actúa como líder estratégico, ético y motivador, que articula los esfuerzos investigativos hacia un desarrollo universitario inclusivo, sostenible y socialmente responsable.

2.3 El decano y la internacionalidad

En el marco de la reflexión sobre los atributos del perfil del decano y los retos que esta figura ha de afrontar en los tiempos actuales, la internacionalidad se configura como un eje indispensable en el avance de la Educación Superior, pues, entre otros aspectos, el perfil

internacional, junto al manejo de idiomas, es uno de los elementos más demandados por los empleadores en un mercado laboral globalizado. Algunas de las variables para lograr una efectiva influencia de la internacionalización en los procesos universitarios son la globalización de la educación superior, la realización de cambios estructurales en la universidad y la internacionalización como proceso estratégico institucional (Llano et al., 2021). Dentro del foro convocado se destacaron muy diferentes aspectos dentro de la estrategia de internacionalización:



El decano ha de liderar los procesos de internacionalización de los Planes de Estudios (existentes y de nueva creación) así como la incorporación de una visión internacional y comparada en los programas de las asignaturas o cursos que forman parte de los mismos, de modo que se garantiza una internacionalidad 360° en el aula, también a través de contenidos académicos colaborativos. Esto va necesariamente unido a la promoción de la creación de Dobles Titulaciones que permitan a los estudiantes tener una experiencia internacional plena al egresar con dos títulos universitarios oficiales emitidos por dos países distintos.

Con la finalidad de que los procesos de internacionalización sean atractivos para los alumnos extranjeros es fundamental que las normativas y políticas de admisión sean rigurosas al igual que flexibles para atender la diversidad y distintas realidades de los estudiantes interesados.

La movilidad estudiantil enriquece la formación integral con una perspectiva global, desarrollando competencias clave para el ejercicio actual de la profesión, y posiciona al programa como parte activa de un ecosistema educativo global, competitivo y colaborativo. En cuanto a la movilidad del Claustro y de investigadores, la misma puede darse por estrategias como el aprovechamiento de las redes internacionales para generar proyectos de investigación, y crear un inventario de habilidades y conocimientos docentes que faciliten su identificación para estas oportunidades de colaboración internacional con otras universidades a través de figuras como profesores visitantes.

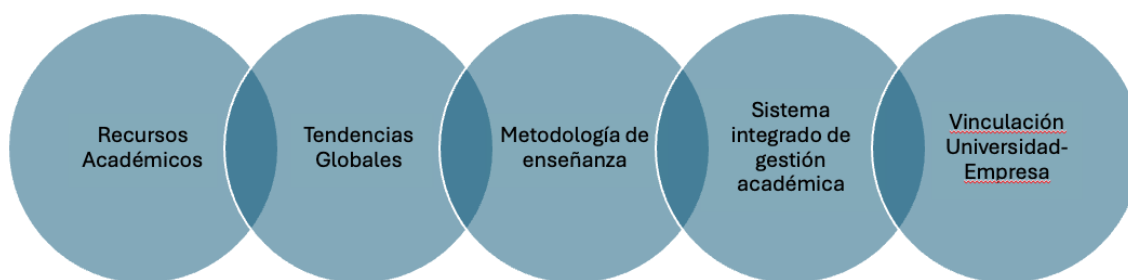
Otro elemento esencial es la pertenencia a redes internacionales, como plataformas de colaboración académica y de investigación, permitiendo con ello el intercambio de conocimientos y recursos, la movilidad y una formación más internacional, impactando así en el plano académico, de investigación, movilidad e innovación.

Una herramienta más que permite fomentar la internacionalidad en un plano extracurricular es la puesta en marcha de programas cortos y cursos de verano atractivos para el estudiante y que suelen combinar aspectos académicos, culturales, sociales y deportivos, llamando así la atención del alumnado.

En todo caso, el compromiso del decano con la internacionalidad ha de ser pleno desde una mirada integral que fortalece y beneficia a estudiantes, Claustro e investigadores en el plano de la movilidad, con un alto impacto positivo en la Facultad y la Universidad.

2.4 El decano y la innovación

La innovación es un aspecto clave para los decanos como líderes académicos en un contexto actual de cambios vertiginosos que moldean el actuar de la sociedad. Dentro de la etapa de discusión en grupos, se pudieron identificar los siguientes aspectos relevantes:



Frente a los cambiantes contextos que les toca enfrentar, los participantes señalaron que el decano debe estar al tanto de las tendencias globales, además de un relacionamiento directo con lo que sucede en el sector en el que se desenvuelven. El desarrollo de metodologías que incorporen herramientas digitales al aula de clase, así como el uso de tecnologías para la implementación de un sistema integrado de gestión académica, fueron señalados como elementos que deben tomarse en cuenta para que el decano pueda realizar sus funciones de manera adecuada.

El objetivo de la innovación en las instituciones de educación superior es el de analizar las tendencias con el fin de identificar aquellos aspectos que están definiendo el contexto específico en el que desarrollan sus actividades, así como el constante alineamiento de sus propuestas académicas (mallas curriculares) con las necesidades del mercado al que atienden. Es así como las acciones propuestas buscan generar valor para la universidad, la empresa, los estudiantes y las comunidades, posicionando a la universidad como un actor clave en la innovación a nivel nacional e internacional. De esta forma, la universidad promoverá el trabajo colaborativo entre los distintos grupos de interés y estará orientada al establecimiento de procesos tanto rutinarios como estratégicos que le permitan el cumplimiento de sus metas institucionales.

Dentro de la discusión, los decanos identificaron los recursos que son necesarios para incorporar la innovación dentro de sus funciones. La consulta a expertos en temas globales y sectoriales, el acceso a información del mercado local y mundial, y la participación en redes institucionales son algunos de los mecanismos para mantener actualizados a los líderes académicos. Por otro lado, el acceso a tecnologías que puedan incorporarse a las metodologías pedagógicas y la preparación de los docentes para el uso adecuado de estas tecnologías en el proceso formativo de los estudiantes son aspectos clave para una gestión académica que incorpora la innovación como valor diferenciador. También se debe prestar especial atención a la definición de políticas institucionales y de procedimientos que reflejen el enfoque innovador que la institución promueve.

La innovación lleva consigo algunos riesgos y el más evidente para el grupo de discusión estuvo asociado a la resistencia al cambio por parte de los docentes. Los cambios tecnológicos son cada vez más acelerados y el ritmo de adaptación suele ser dispar: por un lado, tenemos a los docentes que buscan estar permanentemente actualizados y por otro lado, tenemos a los que prefieren seguir haciendo las cosas como las han venido haciendo. Contar con una cultura organizacional en los docentes que promueva y reconozca a la innovación en sus distintas facetas es fundamental para consolidar este atributo en cualquier institución de educación superior.

2.5 El decano y la oferta académica

Ligado con el punto anterior, la innovación también debe impactar en la oferta académica que se pone a disposición de los estudiantes, la cual debe responder a las necesidades sociales y del mercado de trabajo configurando así un portafolio académico riguroso, actualizado y de calidad. Igualmente, el decano es el máximo garante del adecuado

desarrollo de la oferta académica, y una adecuada gestión de los programas académicos es clave para cumplir los objetivos formativos de los mismos. Los aspectos clave identificados por el grupo que analizó este tema son los que se presentan a continuación:



La definición de un estándar de calidad para los materiales de clase, las metodologías a usar, las estrategias de evaluación, los perfiles docentes, entre otros temas, así como su cumplimiento, es uno de los desafíos que se presentan para los líderes académicos en la actualidad. Por otro lado, el grupo propuso la flexibilidad de contenidos como un aspecto a tomar en cuenta dado los cambios permanentes que se dan en los distintos ámbitos profesionales.

A la hora de definir su estrategia de oferta académica, el grupo resaltó la necesidad de conocer qué hacen otras facultades, a nivel nacional e internacional, y en particular qué hacen aquellas que han logrado alcanzar altos niveles de impacto y reputación. El grupo señaló la importancia de conocer bien las tendencias y necesidades del mercado laboral para ser capaces de atenderlas de manera efectiva. Algo para resaltar es la importancia que el grupo le otorgó a la comunicación del valor académico de sus programas. Se pudo notar un consenso en la oportunidad de comunicar los aspectos diferenciadores de cada programa a los potenciales alumnos, así como a la industria. La estrategia sugerida incorpora el trabajo conjunto entre la academia y las áreas de comunicaciones de cada institución con el fin de asignar los recursos necesarios para que esta propuesta lleve a una puesta en valor del

producto académico. En este sentido, la obtención de acreditaciones que permitan evidenciar la calidad académica y desarrollar la reputación entre las instituciones educativas, así como de cara a la sociedad en general, se vuelve un elemento fundamental en la gestión de los programas a cargo del decano.

Por último, la especialización de la oferta académica busca atender las cambiantes necesidades del mercado. Por un lado, el grupo destacó el compromiso de todo líder académico de tener programas de vanguardia que marquen la diferencia con los programas vigentes en el mercado, pero también se consideró dar cierto grado de especialización a programas generalistas a través de menciones o certificaciones progresivas.

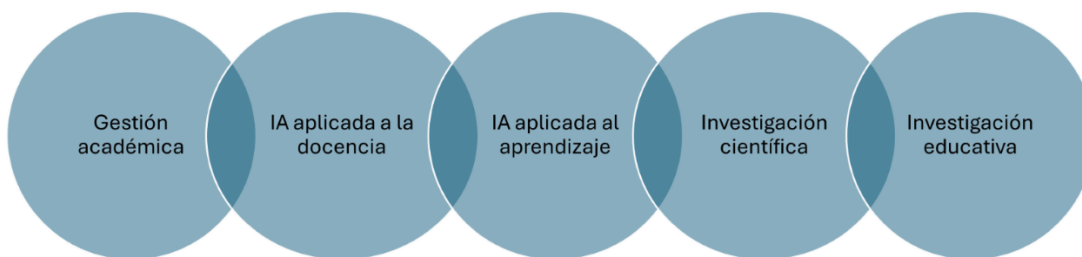
Esta propuesta tiene como supuesto que la institución cuenta con docentes que estén preparados para asumir los distintos enfoques del proceso formativo. De esta forma, las acciones de los distintos actores académicos, desde la planificación curricular hasta el dictado de las sesiones, deben llevar a una experiencia del alumno que favorezca el desarrollo de las competencias que el mercado requiere. Los participantes estuvieron de acuerdo en la importancia del proceso de gestión docente, empezando por un proceso de selección basado en el modelo educativo de la institución y teniendo un plan de desarrollo docente que consolide las competencias requeridas para el proceso formativo.

En línea con lo anterior, uno de los mayores riesgos para una buena gestión de programas académicos es la desigual preparación docente y la posible pérdida de rigor por la incorporación de aspectos flexibles en la propuesta académica. Los docentes universitarios son profesionales con una vasta experiencia en su campo de conocimiento, pero no necesariamente han sido preparados para la docencia en instituciones superiores por lo que es clave atender esta situación. Por el lado de la pérdida de rigurosidad, el decano debe definir la estrategia de supervisión que identifique y corrija las acciones que se desvíen del estándar

propuesto.

2.6 El decano y la Inteligencia Artificial

La Inteligencia Artificial es actualmente una realidad innegable en el contexto universitario y es un elemento más que el decano debe integrar como parte del liderazgo académico que ejerce con impacto en estudiantes, profesores, investigadores y sociedad. Ha de destacarse que el uso de la Inteligencia Artificial es transversal y aplicable a todos los entornos de la universidad, con la capacidad de influir significativamente en la construcción de una sociedad con elementos novedosos y poderosos (CintanIA, 2023). El grupo de decanos que reflexionó en torno a la Inteligencia Artificial identificó como aspectos más relevantes los siguientes:



La Inteligencia Artificial puede contribuir a una mayor eficacia de la gestión académica, a nivel de Universidad y de Decanatos, ya que la IA no sólo es una herramienta de automatización, sino un recurso estratégico que permite optimizar procesos complejos, tomar decisiones basadas en datos y anticiparse a problemáticas institucionales con mayor precisión. En este sentido, la IA permite un pensamiento proactivo generando impacto en escenarios futuros mostrados en los resultados obtenidos: a) optimizar los procesos administrativos logrando una reducción en recursos como tiempo y dinero, por medio de la

automatización en edificios inteligentes y la gestión documental, b) reducir tiempos en tareas como admisiones, generación de horarios, distribución de aulas, laboratorios, canchas, etcétera y la proyección de necesidades para los futuros ciclos, c) mejorar la experiencia estudiantil por medios del uso de tecnologías que permitan nuevos y mejores servicios de atención y detección de las necesidades de los estudiantes, d) facilitar la toma de decisiones, por medio del análisis predictivo y procesamiento de grandes cantidades de datos.

Una de las dimensiones más conocidas actualmente de la IA en la Universidad es su empleo por parte de profesores y estudiantes, aplicando la IA a la docencia y al aprendizaje. El corto, pero trepidante espacio de tiempo en el que la IA ha irrumpido en las aulas ha hecho que se pueda afirmar que se trata de una herramienta complementaria cuyo uso ético y transparente puede, sin lugar a duda, multiplicar los efectos positivos de la actividad docente y de la labor del estudiante. Así, la IA mejora la experiencia estudiantil optimizando las actividades de los discentes y docentes obteniendo más tiempo disponible a actividades culturales o científicas.

Junto a la relevancia de la IA en la gestión académica y en el aula, la integración de la IA también incide en apoyo a la investigación científica y educativa, con un objetivo muy concreto: potenciar y transformar la investigación para hacerla más eficiente, precisa y relevante en un contexto global de avances científicos acelerados y que, en el contexto de las universidades, permite formar a los investigadores del futuro. Para ello es necesario que las Universidades apuesten por los siguientes recursos: a) Formación y capacitación para crear el talento humano necesario, b) Infraestructura: Tecnológica, plataformas, acceso a bases de IA, c) Normativa clara en el uso de la IA.

3. Recomendaciones y buenas prácticas

Claustro

- Incorporación del liderazgo positivo, dando un sentido de propósito positivo compartido, generando un ambiente de trabajo positivo, un estilo de comunicación positivo y forjando relaciones positivas entre el decano y el equipo, y entre los distintos miembros del equipo. La apreciación, la compasión y el reconocimiento son aspectos claves.
- Política de puertas abiertas, con acceso de los profesores a la agenda del decano para que los profesores puedan programar la realización de reuniones con el decano.
- Asignar tareas a equipos multidisciplinares de perfiles complementarios para enriquecer las relaciones y los resultados de las propuestas
- Establecer acciones que permitan cultivar la salud física y mental.

Investigación

- Organizar seminarios interdisciplinarios y convocatorias colaborativas entre los profesores de la facultad en el marco de las oportunidades institucionales y externas.
- Identificar proactivamente y comunicar oportunidades de financiación externa.
- Reconocer los logros de investigación, particularmente las publicaciones de mayor calidad científica y las investigaciones con impacto social. Aparte de la formalización institucional de los incentivos, haciendo pequeñas celebraciones, publicando logros y felicitaciones en redes sociales, pidiendo a los investigadores que presenten brevemente sus logros al resto de la facultad, etc.
- Dar apoyo y monitorear rigurosamente los estándares éticos.

Internacionalidad

- Establecer relaciones fluidas y proactivas con las Oficinas Internacionales o Centros

de Movilidad Internacional de forma que se conviertan en parte del epicentro de la experiencia estudiantil y del ADN de la Universidad y de la Facultad.

- Promover la internacionalización de los Planes de Estudios y la creación de Dobles Titulaciones en cada Facultad para así garantizar esta dimensión internacional para los estudiantes.
- Apostar por la promoción de la enseñanza del inglés y otros idiomas, así como la incorporación de programas bajo un formato de bilingüismo progresivo o Full English.
- Aumentar la contratación de profesores internacionales (presenciales o en línea), así como apostar por la movilidad internacional del Claustro a través de convocatorias internas o externas.

Innovación

- Establecer una cultura de la innovación, estimulando la puesta en marcha de pilotos y pruebas, y apoyando a los participantes tanto en sus éxitos como en sus posibles fracasos.
- Contar con comités de innovación para temas específicos que estén compuestos por docentes y administrativos que le reporten directamente al decano.
- Establecer un comité consultivo por carrera compuesto por profesionales referentes del área de conocimiento específico, cuya función es traer los tópicos de mayor vigencia, así como brindar opinión sobre las actividades estratégicas de los programas.

Oferta académica

- Establecer y refrescar periódicamente un plan para el desarrollo y mejora de la oferta académica, buscando diferenciación y relevancia

- Hacer una revisión periódica de los contenidos usados por los docentes con el fin de verificar que tiene los estándares propuestos por la institución. La periodicidad estará dada por la institución, considerando revisiones dirigidas en base a los comentarios de alumnos y docentes.
- Contar con un plan de capacitación docente cuyo contenido se actualice anualmente y responda a las necesidades del programa y que esté alineado con el perfil docente propuesto en el modelo educativo de la institución.

Inteligencia Artificial

- Liderar la capacitación del Claustro en herramientas de IA para hacer más eficiente la actividad docente y adaptarla a la realidad social y de nuestros estudiantes.
- Incorporar motores de IA en las plataformas educativas (LMS) para que los estudiantes aprendan a manejar estas herramientas de una forma transparente y ética.
- Implementar la IA en los servicios de gestión administrativa y académica de las Facultades y Escuelas para hacer esta labor más eficiente.
- Impulsar la IA como una forma de acelerar el ritmo en que las Universidades pueden generar y transferir conocimiento a través de publicaciones de impacto.

4. Conclusiones

El desarrollo de este trabajo ha permitido confirmar la relevancia de la posición del decano como líder al frente de una unidad académica, así como la importancia del puesto de decano en la Educación Superior. El diálogo establecido durante las sesiones de trabajo dejó ver la amplitud, profundidad e impacto de sus responsabilidades, los diferentes niveles de actuación y los múltiples grupos de interés a los que servir.

El decano como líder académico no puede dejar de asumir un rol protagónico en la definición de su visión de facultad, en la gestión, acompañamiento y motivación de su equipo de profesores. Igualmente, en la promoción de la investigación, orientada a la búsqueda de soluciones y a generar un impacto científico y social positivo. Este estudio también puso de manifiesto la importancia de la internacionalidad en la educación superior, estando de acuerdo en que el decano debe fomentar la internacionalización de los planes de estudio y promover iniciativas que permitan la movilidad de alumnos y docentes, así como una activa participación en redes internacionales. La innovación está presente en la labor del decano en muy diferentes dimensiones: desde el constante reciclaje y adaptación de los programas de estudios que se ofrecen a los estudiantes hasta la necesaria incorporación de los avances tecnológicos en el aula y la gestión académica, como es el caso de la Inteligencia Artificial, pasando por la necesidad de contar con un Claustro en constante formación y reciclaje y conocedor de las más actuales tendencias en metodologías docentes.

Es destacable la dificultad que para los decanos supone la búsqueda del equilibrio entre los múltiples factores que afectan su actuación y los intereses, a veces enfrentados, que encuentran en su contexto de trabajo. Y la relevancia de las constantes consideraciones éticas y de integridad que el puesto requiere.

Los decanos reclaman por encima de todo apoyo institucional en el reconocimiento de su trabajo, acceso a la información, capacidad en la toma de decisiones, incluyendo cierta autonomía en la gestión financiera, así como capacidad de creación y desarrollo de sus equipos.

Las habilidades de gestión son claves en el desempeño de sus funciones, así como la actualización constante en el ámbito tecnológico y de conocimiento de tendencias en la educación superior, lo que convierte en esencial un esfuerzo institucional que promueva su

desarrollo profesional en estos ámbitos.

Como conclusión final, los participantes de este estudio resaltan la idea de que la fuerza de los decanos de una institución es un factor clave en la calidad de la misma, y que las aportaciones de sus facultades son el motor de la reputación y del éxito de la universidad. Es un puesto esencial en la aportación de valor de la educación superior a nuestra sociedad, por lo que cabe solicitar el máximo apoyo posible y reconocimiento de los decanos.

Referencias

- Arntzen, E. (2016). The changing role of deans in higher education – From leader to manager. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9), 2068–2075. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040918>
- Beerens, M., & van der Hoek, M. (2022). Academic leaders and leadership at the changing higher education landscape. En C. Sarrico, M. J. Rosa, & T. Carvalho (Eds.), *Research handbook on academic careers and managing academics* (pp. 121–136). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781839102639>
- Buller, J. L. (2015). *The essential academic dean or provost: A comprehensive desk reference*. Jossey-Bass.
- CintanIA. (2023). *Recomendaciones para el uso de inteligencia artificial en docencia universitaria*.
- Crawford, J., Cowling, M., & Allen, K. (2023). Leadership is needed for ethical ChatGPT: Character, assessment, and learning using artificial intelligence (AI). *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 20(3), Article 2. <https://doi.org/10.53761/1.20.3.02>
- Jing, M., Guo, Z., Wu, X., Yang, Z., & Wang, X. (2025). Higher education digital academic leadership: Perceptions and practices from Chinese university leaders. *Education Sciences*, 15(5), 606. <https://doi.org/10.3390/educsci15050606>
- Jones, G. A., Leišytė, L., & Marquina, M. (2025). Governance, management and the academic profession: Themes and concluding observations. En L. Leišytė, M. Marquina G. A. Jones (Eds.), *University governance, management and the academic profession* (pp. xx–xx). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-86889-4_12

Llano, G., Puruncajas, J., Cañaverl, D., & Cañaverl, G. (2021). La internacionalización en los procesos universitarios: Un análisis estructural para universidades de Latinoamérica. *Mendive*, 19, 6–15.