

# Hacia una Gobernanza Universitaria: Caso Universidad Central del Ecuador

## Through a university government: Case of Central University of Ecuador

Jimena Alexandra Aguirre Logroño <sup>1</sup>, Nasser Franklin Alvarez Zamora <sup>2</sup>, Marco Antonio Logroño Santillán <sup>3</sup>

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 13 de marzo del 2024

Fecha de aceptación: 28 de mayo del 2024

<sup>1</sup> Profesora titular e investigadora en la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.  
E-mail: jaaguirre@uce.edu.ec  
Código ORCID:  
<https://orcid.org/0000-000x-xxxx-xxxx>

<sup>2</sup> Profesor titular e investigador en la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.  
E-mail: nfalvarez@uce.edu.ec  
Código ORCID:  
<https://orcid.org/0000-000x-xxxx-xxxx>

<sup>3</sup> Profesor titular e investigador en la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.  
E-mail: mlogrono@uce.edu.ec  
Código ORCID:  
<https://orcid.org/0000-000x-xxxx-xxxx>

CITACIÓN: Aguirre Logroño, J.A., Alvarez Zamora, N.F., & Logroño Santillán, M.A. (2024). Hacia una Gobernanza Universitaria: Caso Universidad Central del Ecuador. Podium, 45, 71–86.  
doi:10.31095/podium.2024.45.5

ENLACE DOI:  
<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2024.45.5>



### Resumen

Dados los vertiginosos cambios de la sociedad, las universidades ecuatorianas en general, y la Universidad Central del Ecuador (UCE) en particular, están obligadas a enfrentar estos retos; para lo cual es necesario partir desde sus orígenes para comprender su pasado, entender su presente y sobre todo proyectar su futuro, desde una perspectiva más amplia, incluyente, democrática, abierta al diálogo de saberes y conocimientos. Por ello, el presente trabajo tiene como propósito analizar los distintos contextos en los que se ha desarrollado la gestión de la UCE; la metodología aplicada se basa en la revisión documental, la misma que ha dado como resultado: comprender y proyectar nuevas formas de gestión universitaria. Concluyendo finalmente en la necesidad de aplicar un modelo de gobernanza universitaria con énfasis en la gestión participativa, toda vez que el problema ya no es la gobernabilidad de la institución, sino la capacidad de gobernar de sus actores.

### Palabras Clave:

*Gestión universitaria, participación universitaria, gobernabilidad universitaria.*

**Clasificación JEL:** D73, I23, A22.

### Abstract

Given the dizzying changes in society, Ecuadorian universities in general, and the Central University of Ecuador (UCE) in particular, are forced to face these challenges; For which it is necessary to start from its origins to understand its past, understand its present and above all project its future, from a broader, inclusive, democratic perspective, open to the dialogue of knowledge and knowledge. Therefore, the purpose of this work is to analyze the different contexts in which the management of the UCE has developed; The applied methodology is based on documentary review, which has resulted in: understanding and projecting new forms of university management. Finally concluding in the need to apply a university governance model with emphasis on participatory management, since the problem is no longer the governability of the institution, but the ability of its actors to govern.

### Keywords:

*University management, university participation, university governance.*

**JEL Classification:** D73, I23, A22.

## Introducción

El objetivo del presente trabajo es caracterizar y comparar las estructuras administrativas que se han aplicado en los últimos años en la Universidad Central del Ecuador, de tal manera que se puedan establecer fortalezas y debilidades de los enfoques aplicados y permita un acercamiento a un nuevo concepto de gobernanza universitaria. También es importante, identificar las mejores prácticas, para con visión de futuro, forjar nuevos modelos, considerando que “La comparación entre situaciones o unidades de análisis permite tener cierta claridad respecto de las dimensiones o consecuencias, al menos posibles, de ciertas acciones que en un futuro pudiesen ser entendidas como lecciones o potenciales cursos de acción” (Pliscoff V. & Monje R., 2003).

La información se obtendrá a través de una revisión documental que permita analizar y sintetizar determinados parámetros que se han desarrollado en cada uno de los contextos por los que ha trajo la Universidad Central del Ecuador, sobre todo, en aras de comprender y proyectar nuevas formas de gestión, bajo el criterio de consolidar una gobernanza universitaria que constituye el objeto de estudio. En tal virtud, es necesario partir de los elementos básicos de la gobernanza para luego aplicarlos al entorno universitario.

### 1. ¿Qué se entiende por Gobernanza y Gobernanza Universitaria?

En los últimos tiempos ha aparecido

determinada terminología administrativa que ha sido utilizada, sobre todo por los medios de comunicación, en cierta forma que han desvirtuado el verdadero significado de estos, por lo que se considera necesario aclararlos. Así por ejemplo la gobernabilidad, que es un concepto que atañe al gobierno, tiene dos alcances que aparecen más bien por su palabra antónima que sería la ingobernabilidad, por un lado la capacidad para poder resolver las diferentes crisis y que no han podido ser resueltas; y por otro, respecto a su legitimidad, tanto en función de la democracia de su elección, como por su reconocimiento en la práctica de valores éticos y morales (Aguilar, 2009). De tal forma que el enfoque de la gobernabilidad no cambia el modo o patrón tradicional de dirigir la sociedad y se concentra en “la legitimidad de su cargo y de su actuación” (Aguilar, 2010)

Mientras que en la gobernanza ya no se discute la legitimidad del gobierno sino la acción de gobernar en función de la eficacia de los resultados pasando de una fuente centralizada de decisiones a un sistema integrado de gobierno. Antiguamente se pensaba más en el gobierno como sujeto (autoridad), en cambio hoy debe pensarse en gobernar como verbo (coordinar, participar y ejecutar), en donde la intervención de los actores sea el punto de partida; es decir ya no se trata solo de tener gobernabilidad sino de darse cuenta que en la sociedad moderna, una sola persona enmarcada en un cuerpo directivo no puede enfrentar todos los requerimientos para los cuales fue electa o designada y que más bien

debe convertirse en un agente de dirección que valore e integre las capacidades de todos los actores involucrados.

Pero esta gobernanza implica:

- Comprender que estamos frente a un desarrollo de una nueva sociedad, con nuevos problemas, ya no solo económicos y sociales, sino comunicacionales, culturales, entre otros.

- Aceptar una reducción por parte de la autoridad, en cuanto a su capacidad, autonomía y control, frente a las necesidades y problemas cada vez más complejos de la sociedad.

- Reconocer que se necesita un mayor nivel de información, recursos y coordinación, para lo cual se requiere equipos de trabajo y ya no solo la autoridad.

- Traspasar de un sistema de gobierno al sistema de gobernanza

Entonces básicamente lo que persigue la gobernanza es:

- Una nueva relación entre gobernante y gobernado, autoridad y colaborador.

- Pasar de un estilo jerárquico centralizado a un estilo asociativo horizontal.

- Participación de todos los actores.
- Transparencia para legitimar las acciones.

- Rendición de cuentas.
- Eficacia y coherencia, para la consecución de objetivos.

Sin embargo, para dar paso a un sistema de gobernanza se requiere de una sociedad bien organizada, que permita

una acción de sus miembros y autoridades, de tal forma que se pueda compartir la responsabilidad en los distintos niveles; por ello, como lo establecen Hill y Hupe (2006) a través de una gobernanza multinivel es necesario trabajar en redes y establecer sus niveles de acción de gobernanza: constitutiva, directiva y operativa; las cuales se enmarcan en las escalas de acción respectivamente: sistema, organización e individual.

Lo expresado anteriormente se trasluce en la universidad, incluso como la cultura popular lo ha expresado, la universidad es la réplica de lo que pasa en el país; en primer lugar, hay que generar los elementos que garanticen una plena gobernabilidad, pero esta a la vez hay que trascenderla, en busca de la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de la universidad. Carrasco (2017) considera que la gobernanza universitaria “hace referencia a los procesos de gestión y administración universitaria y al análisis del papel directivo en toma de decisiones dentro de las organizaciones universitarias”.

En segundo lugar, es necesario clasificar los regímenes de gobernanza de las universidades, para lo cual se toma de referencia el trabajo realizado por Brunner (2010), que se basa en las dimensiones de legitimidad (eje horizontal o de gobierno) y efectividad (eje vertical o de gestión); en el eje de las abscisas va desde el comienzo de la modernidad con un organismo del Estado que toma las decisiones estratégicas y en el extremo opuesto aparece el modelo

colegial o de gobierno interno compartido entre profesores. Mientras que, en el eje de las ordenadas, va desde un modelo de gestión burocrático en lo más alto hasta un modelo emprendedor en la parte inferior.

El cuadrante 1, denominado de origen de la universidad moderna, se caracteriza por la presencia del Estado, se organiza burocráticamente hacia dentro.

El cuadrante 2, denominado autogobierno universitario, se identifica porque expresa frente al medio exterior como entidad moral e independiente.

El cuadrante 3, llamado de partes interesadas, que actúa en función de los stakeholders o involucrados tanto internos como externos, implica una apertura de la universidad pública hacia la sociedad.

El cuadrante 4, llamado emprendimiento privado, donde se acomodan la gestión de las instituciones privadas que operan bajo la filosofía del mercado.

En ese mismo sentido aparece la gobernanza universitaria como lo manifiesta Martínez (2012) la universidad requiere un cambio en sus estructuras, procesos de gobierno y de gestión que permita transitar desde los modelos burocráticos y colegiales al de partes interesadas. Si bien resultaría normal que con el transcurso del tiempo las autoridades y académicos tiendan a separarse, hay que dejar de lado las viejas prácticas en la que los directivos generalmente apelan a mantenerse en el poder por periodos prolongados, bajo la excusa que son los únicos capacitados o llamados a liderarla. Ganga, Quiroz y Fossatti (2017) plantean algunos

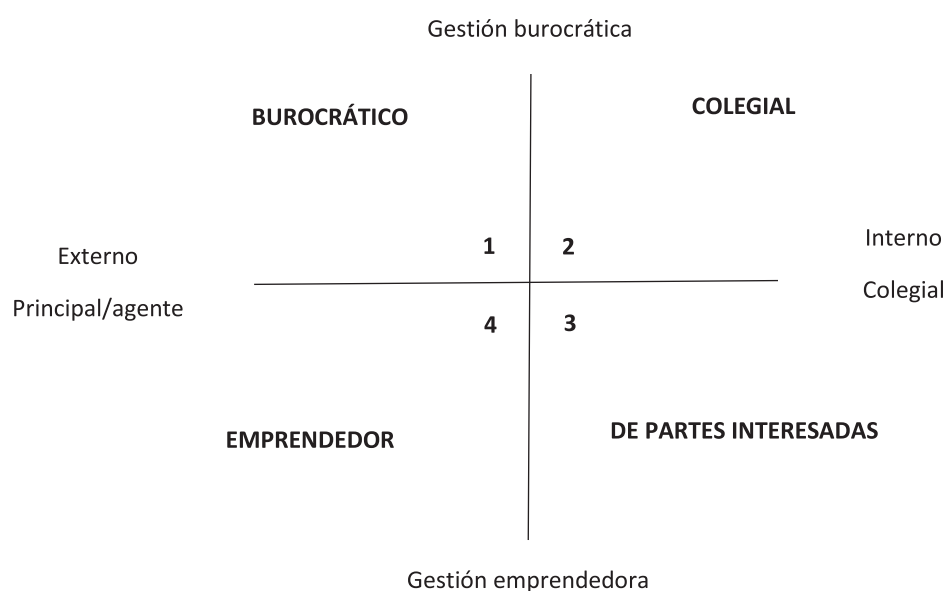


Figura 1. Esquema de los regímenes de gobernanza. Fuente: Elaboración propia.

elementos que configuran la gobernanza universitaria, así se tiene:

- Participación: identificando la medida, el cómo, cuándo y dónde de la participación de los actores.
- Elementos de gobierno: liderazgo, estructuras y procedimientos, políticas y planes, proceso decisional.
- Nivel o contexto: Institución, campus, facultad, departamento, carreras.
- Asuntos Administrativos: presupuesto, políticas de desarrollo humano, agenda académica, objetivos educacionales, políticas académicas y de investigación.
- Grupos de interés:
  - Internos: académicos, administrativos, mesa directiva, estudiantes, asociaciones gremiales, sindicatos.
  - Externos: exalumnos, Estado, gobiernos intermedios y locales.
  - Empresarios
  - Organizaciones sociales
  - Sociedad en general

## 2. Universidad Central del Ecuador: orígenes y trayectoria

La Universidad Central del Ecuador tiene sus orígenes en la época colonial, bajo la tutela de la comunidad agustina que crean, en la Audiencia de Quito, el 20 de agosto de 1586, la Universidad de San Fulgencio, constituyéndose en la cuarta institución de estas características en América; sin embargo, operativamente empezó a funcionar en 1603. El 15 de septiembre de 1622 se fundó la Real y Pontificia Universidad de San Gregorio Magno, regentada por los jesuitas, pero

no fue hasta el 19 de mayo de 1651 que entra en actividades oficiales. En el año 1688, bajo el auspicio de los padres dominicos, el Seminario Convictorio de San Fernando pasa a constituirse como la Universidad de Santo Tomás de Aquino (Universidad Central del Ecuador, 2015). Es importante resaltar que el modelo implementado se basó en el de la Universidad de Salamanca y que

Las tres universidades fueron privadas y religiosas. Sus modelos respondieron a las necesidades de imposición de la ideología de la conquista, tuvieron el carácter de elitistas y dogmáticas, al servicio de la iglesia y la difusión de sus postulados. En las universidades de Quito la escolástica tradicional dominó el escenario y se impuso como método de estudio oficial. Todas ellas al igual que en el resto del Continente, funcionaron jurídicamente en virtud a bulas papales y cédulas reales. (Toscano, 2017).

El 4 de abril de 1786, se fusionan la Universidad de San Gregorio (de los jesuitas, que fueron expulsados) y la Universidad de Santo Tomás (de los dominicos), dando lugar a la Real Universidad Pública de Santo Tomás de Aquino de Quito. (Op. cit., pág. 1)

Su organización y funcionamiento fueron dispuestos por el Rey para que en cumplimiento de las Leyes de Indias, el Rectorado se realice por elección del claustro y se alterne entre eclesiásticos y seculares, libertad de ingreso con la única limitación de calificar los méritos y el aprovechamiento; se dispone que los Estatutos sean reformados o aumentados en base a

los existentes de las universidades de San Gregorio y Santo Tomás; se autorizó la regulación de cátedras, graduados y rentas. (Op. cit., pág. 1).

Ya en la época de la Gran Colombia, el 18 de marzo de 1826, el Congreso de Cundinamarca, expide la Ley General sobre Educación Pública, mediante la cual se establecen las Universidades Centrales en las capitales de los Departamentos de Cundinamarca, Venezuela y Quito; y posteriormente en 1836 en la época republicana, bajo la presidencia de Vicente Rocafuerte se establece que la Universidad de Quito es la Central de la República del Ecuador.

Tabla 1.  
Resumen

ESTATUTO 1970	ESTATUTO 2010	ESTATUTO 2016
<p><b>La Universidad Central del Ecuador es persona jurídica y autónoma en lo académico, administrativo y cultural... No podrá el Ejecutivo ni ninguno de sus órganos, autoridades o funcionarios, clausurarla o reorganizarla, total o parcialmente o disminuir sus rentas... Si la Universidad Central fuere clausurada o reorganizada por cualquier gobierno, el presente Estatuto volverá a tener vigencia al término de dicho gobierno y se reintegrarán de hecho a sus funciones el Rector...</b></p>	<p>La Universidad Central del Ecuador es una persona jurídica autónoma, de derecho público, sin fines de lucro... La Universidad como institución no participa en actividades de política partidista.</p>	<p>La Universidad Central del Ecuador es una comunidad universitaria integrada por personal académico, estudiantes, servidores y trabajadores, con personalidad jurídica, autónoma, de derecho público, sin fines de lucro...</p>
<p><b>La Asamblea Universitaria estará constituida por los Profesores Principales y Agregados y los Representantes Estudiantiles en la proporción establecida en la Ley.</b></p>		

Por su posición crítica a los gobiernos de turno, la Universidad Central del Ecuador (UCE), ha sido intervenida y clausurada en varias oportunidades siendo la última en 1970 –aproximadamente 9 meses- bajo la Presidencia del Dr. Velasco Ibarra.

Desde los años 1970 hasta la presente la UCE ha estado regida por tres Estatutos Universitarios, que han sido aprobados por el Honorable Consejo Universitario en las siguientes fechas: 8 de abril de 1970, 6 de abril del 2010 y 5 de agosto del 2016; de los cuales en un breve resumen se pone de manifiesto:



<b>ESTATUTO 1970</b>	<b>ESTATUTO 2010</b>	<b>ESTATUTO 2016</b>
<p><b>El Consejo Universitario se integrará por el Rector, Vicerrector, el Representante de la Asamblea Universitaria, los Decanos, el Profesor Principal Representante del Ministerio de Educación Pública, El Profesor Principal Representante de los Centros e Institutos Académicos y Docentes que cuenta la Universidad, y un Representante Estudiantil por cada una de las Facultades.</b></p>	<p>El Honorable Consejo Universitario es el máximo órgano colegiado superior permanente de la UCE, está integrado por: Rector, Vicerrectores, Decanos, Vicedecanos, Representantes Estudiantiles de las Facultades, Representantes de los Empleados y Trabajadores.</p>	<p>El Honorable Consejo Universitario es el máximo órgano colegiado superior permanente de la Universidad Central del Ecuador, y está integrado por: el Rector; los Vicerrectores; catorce Decanos, que serán designados por el Rector; dieciocho representantes profesores e investigadores, uno por cada Facultad; ocho representantes estudiantiles, según las áreas del conocimiento, equivalente al 25% de participación, cada uno con derecho a un voto; un representante de los graduados, equivalente al 3% de participación, con derecho a voto. Participarán con voz: los Decanos designados por el Rector que no tengan derecho a voto, los Presidentes de los distintos gremios participarán como invitados, con voz,</p>
<p><b>Rector se encarga básicamente de la administración de la Universidad, el Vicerrector de la parte académica</b></p>	<p>Rector es el representante legal y asume la dirección de las políticas universitarias. Existe dos vicerrectores: Vicerrector Académico y de Investigación; y, Vicerrector Administrativo y Financiero.</p>	<p>El Rector es la máxima autoridad académica y ejecutiva de la UCE y su representante legal. Asume la dirección de las políticas universitarias. La UCE contará con tres Vicerrectores: Vicerrector Académico y de Posgrado; Vicerrector de Investigación, Doctorados e Innovación; y, Vicerrector administrativo y Financiero.</p>
<p><b>La Junta de Facultad se integra por todos los Profesores Principales y Agregados, con dos años de ejercicio docente en su categoría y un número de estudiantes ecuatorianos igual al 50% del número de profesores con derecho a voto...</b></p>		

<b>ESTATUTO 1970</b>	<b>ESTATUTO 2010</b>	<b>ESTATUTO 2016</b>
<b>El Consejo Directivo de la Facultad estará integrado por el Decano, Subdecano, Directores de las Escuelas, dos Vocales por el Personal Docente, y un número de representantes estudiantiles equivalente al 50% de los docentes que la componen... Los vocales por los estudiantes serán nombrados de entre los representantes a la Junta de Facultad...</b>	El Consejo Directivo estará integrado por: Decano, Vicedecano, dos Vocales docentes principales, dos Vocales estudiantiles principales, un Vocal principal por los empleados y trabajadores.	El consejo Directivo de la Facultad, estará integrado por los siguientes miembros con derecho a voz y voto: El Decano, Subdecano, dos representantes profesores e investigadores, un representante estudiantil. Participarán con voz pero sin voto: el director del Consejo de Posgrado y los Directores de Carrera.
	El Consejo Académico es el órgano colegiado de coordinación académica, de investigación y asesoría permanente de la Facultad, estará constituido por los siguientes miembros: Vicedecano, Directores de Carreras y el Director del Instituto de Investigación y Posgrado, los Representantes Estudiantiles al Consejo Directivo.	
	El Consejo de Carrera se encargará de la administración académica... Estará integrado por: Director de la Carrera, dos profesores designados por el Consejo Directivo, de la terna presentada por el Director de Carrera, los dos mejores estudiantes como principal y alterno de los cuatro últimos semestres o ciclos correspondientes.	El consejo de Carrera asesorará a la administración académica de la Carrera y al Director de Carrera. Estará integrado por: El Director de Carrera, dos profesores e investigadores titulares designados por el Consejo directivo de la terna presentada por el Director de Carrera, un representante estudiantil y su alterno que serán los mejores estudiantes de los semestres séptimo y octavo, o quinto y sexto, según la duración de la carrera.



No obstante, por motivos del actual trabajo, se presenta a continuación los organigramas estructurales que son fruto

de sintetizar los mencionados estatutos, los cuales permiten tener una idea de cómo estaba y está organizada la Universidad.

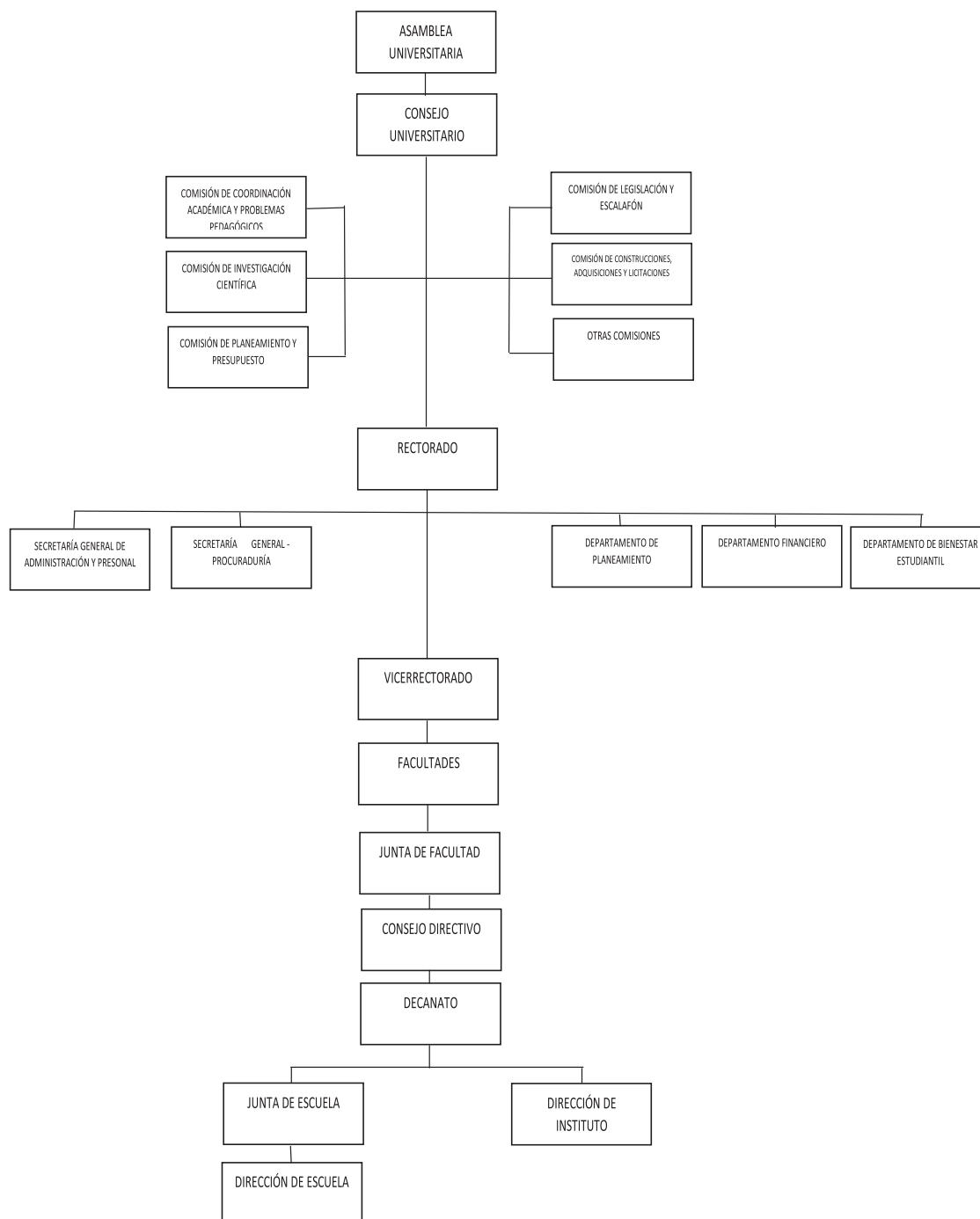


Figura 2. Universidad Central del Ecuador. Organigrama estructural en base al estatuto univesitario 1970. Fuente: Elaboración propia.

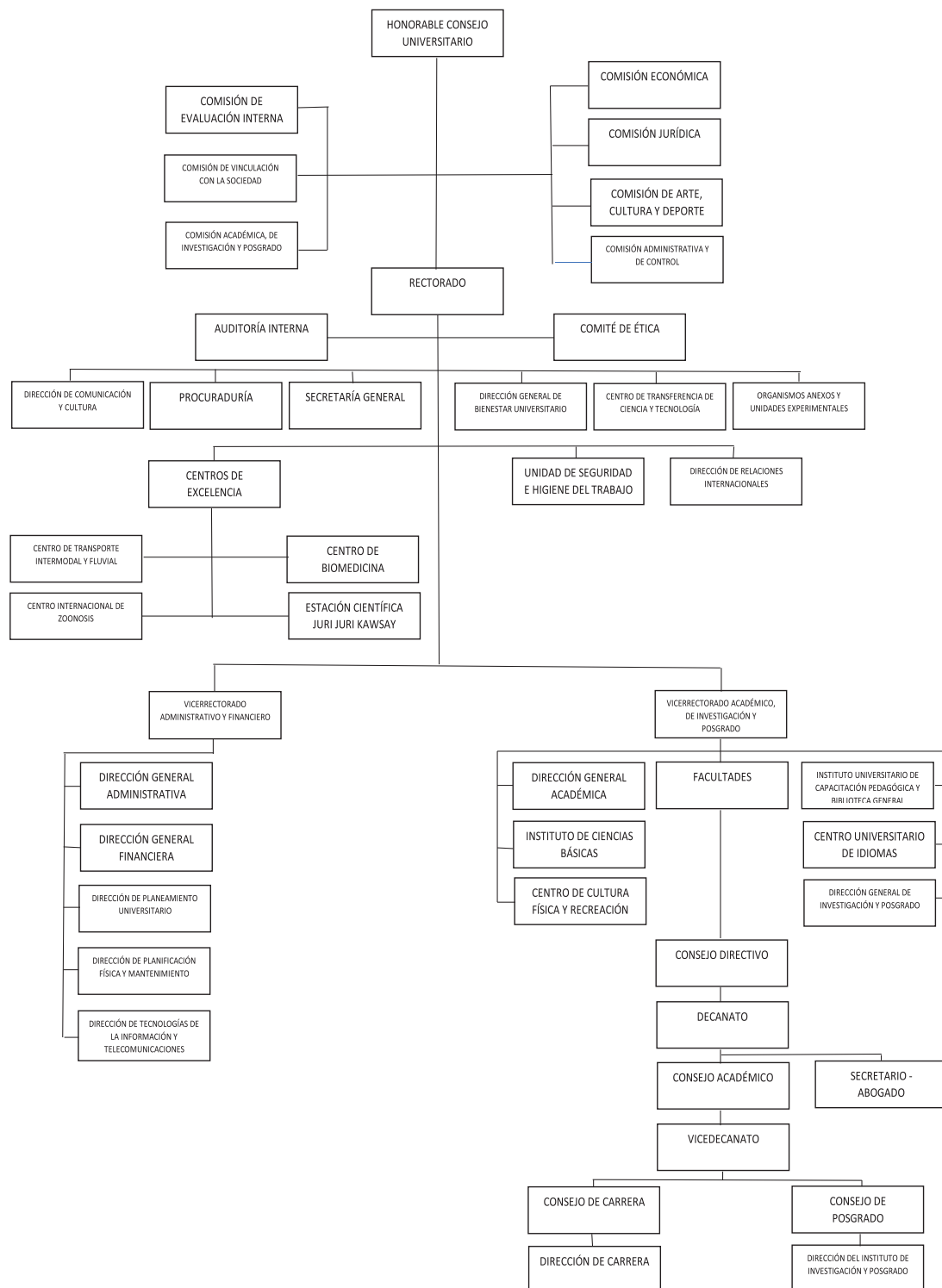


Figura 3. Universidad Central del Ecuador. Organigrama estructural en base al estatuto univesitario 2010. Fuente: Elaboración propia.

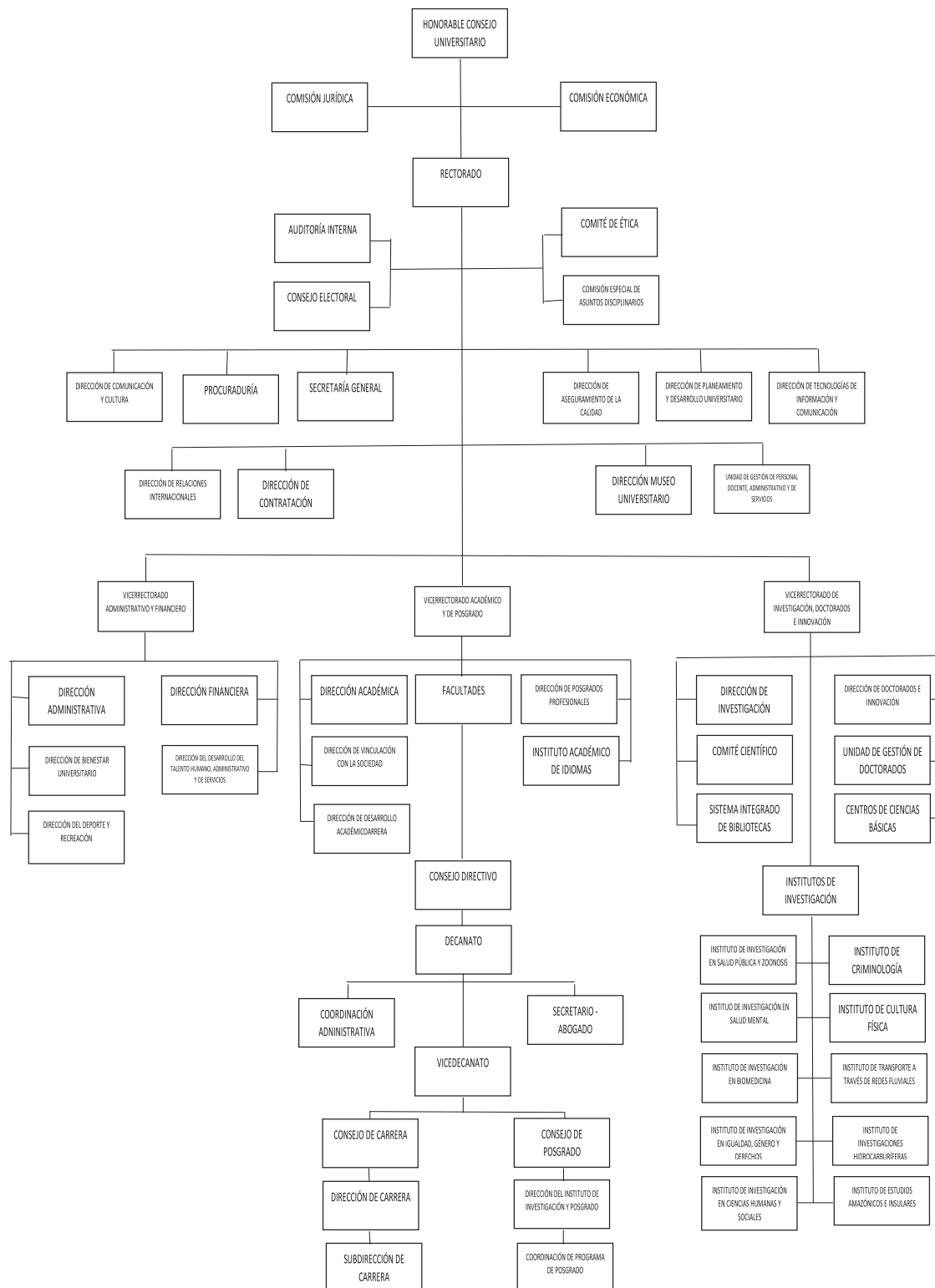


Figura 4. Universidad Central del Ecuador. Organigrama estructural en base al estatuto univesitario 2016. Fuente: Elaboración propia.

Actualmente la Universidad Central del Ecuador cuenta con 20 Facultades, 76 carreras de pregrado, más de 100 programas de posgrado, alrededor de 42000 estudiantes de pregrado, 2000 estudiantes de posgrado, 2000 docentes, 1000 empleados y trabajadores (Universidad Central del Ecuador, 2018).

Es importante también resaltar las reformas al marco normativo de la universidad ecuatoriana a través de la Ley Orgánica de Educación Superior (Asamblea Nacional, 2010), por medio del cual, es el Consejo de Educación Superior quien establece los respectivos reglamentos, principalmente el Reglamento de Régimen Académico (2013) y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior (2012). Esta nueva reglamentación obligaba a mejorar mecanismos de control y organización académica para lo cual era evidente ejercer una mayor presión por resultados, que tenga efectos demostrativos, sobre todo por la relevancia de la UCE en el sistema educativo superior del país; pero este advenimiento de la nueva normativa hizo que la UCE buscara cambios acelerados y no de tipo gradual, que permitan sostenerlos a mediano y largo plazo.

La UCE vive un cambio generacional y las características de esta transición pueden marcar su futuro; las generaciones que tienen más tiempo en la universidad no parecen percibir adecuadamente la presión social por una reforma que permita a la institución retomar su misión y trascendencia, al parecer están pensando más en su

jubilación, mientras que las nuevas generaciones no cuentan con un proyecto que las aglutine, pero si se observa su preocupación por una nueva cultura institucional basada en el mérito, el diálogo, el respeto a la opinión del otro porque precisamente en la universidad debe primar el pensamiento universal, la igualdad de oportunidades y las preocupaciones sobre: falta de espacios de debate y discusión sobre temas de índole nacional y de la propia universidad; las condiciones de la infraestructura; las nuevas tecnologías; reformas académicas; equidad de género; equidad de acceso a la universidad; preocupaciones por la falta de transparencia; despolitización de la casona universitaria.

### **3. Hacia una Gobernanza en la Universidad Central del Ecuador**

En base a los antecedentes descritos, se podría manifestar en una primera instancia que de una u otra manera, la Universidad a lo largo de su trayectoria ha ido implementando la gobernanza, entendida como el conjunto de interacciones entre gobernantes (autoridades) y gobernados (estamentos universitarios) en busca de satisfacer las necesidades de sus actores y consolidarse como la institución de educación superior referente del país.

Sin embargo, no se debe tampoco obviar el hecho de que, en esa misma lógica, la UCE ha vivido una forma de administración tremendamente vertical, caracterizada por:

- Ejercicio del poder desde las

esferas centrales, lo que ha conllevado a un distanciamiento con las distintas unidades académicas y administrativas.

- Aislamiento de las unidades académicas, cada facultad ha elaborado su propia normativa para actividades similares.

- Tendencia a politizar la institución, más aún, cuando las autoridades propenden a mantenerse en el poder por periodos prolongados (reelección).

- Distanciamiento entre autoridades, docentes, estudiantes, empleados y trabajadores.

- Afectación de la cultura institucional, en la que el diálogo no es su principal característica.

- Lentitud en los procesos administrativos, situación a la que todos sus miembros están expuestos.

- Falta de políticas de fortalecimiento profesional.

- Baja participación en redes internacionales.

Y son precisamente esas características las que han originado, en varias etapas de su vida institucional, que la UCE haya vivido momentos de ingobernabilidad; tal como manifiesta de alguna manera Aguilar (2010) en el sentido que ya no funciona el gobernar jerárquico y unitario, y que es muy diferente la coordinación a la subordinación; a la vez que el gobernante así tenga la capacidad necesaria ya no es suficiente y se requiere que integre a todos los actores.

Como se ha manifestado el problema ya no es la legitimidad del gobernante o

de la autoridad, sino de la acción de gobernar; o expresado de otra manera ya no debe pensarse en el gobierno universitario (rectorado) como sujeto, sino que debe transformarse en el verbo de rectorar, esto es, coordinar las capacidades de todos los actores que intervienen en su accionar, formando equipos de trabajo con los mejores talentos de cada una de las unidades académicas y administrativas y la participación de los estamentos.

Por lo que aplicando los elementos que configuran la gobernanza universitaria a la UCE y partiendo de un proceso de planificación estratégica que garantice el marco general sobre el cual deben actuar los involucrados, configurar:

Participación, establecimiento de mesas de trabajo con: los gremios, docentes, estudiantes, trabajadores, que sean expertos en cada una de las áreas a intervenir; siguiendo una planificación operativa que obedezca a la planificación táctica y esta a su vez a la estratégica.

Elementos de gobierno, cambiar el estilo de liderazgo autocrático a la nueva visión del líder participativo, capaz de ceder su posición ante el apareamiento de nuevos criterios y sobre todo de convertirse en un seguidor más.

Nivel o contexto, identificar el tipo de universidad que quiere ser la UCE, de investigación o de docencia, erradicar el individualismo de cada facultad y cada carrera; si hay algo que debe unificarse son los procesos de las unidades académicas.

Asuntos administrativos, el presupuesto no solo hay que elaborarlo, sino ejecutarlo, en procura de alcanzar los fines de cada una de las políticas tanto académicas como de investigación, vinculación con la sociedad y de desarrollo del talento humano.

Grupos de interés internos, las unidades académicas y administrativas deben estar lideradas por los mejores prospectos, sin que prevalezcan los intereses personales sino los institucionales, debe llegarse a un consenso en el que se garantice la participación sobre todo de los expertos.

Grupos de interés externos, reactivar el sistema de seguimiento a graduados, mesas de trabajo con el sector empresarial y público, acercamiento a las organizaciones sociales, prevaleciendo su autonomía, pero ejerciendo su derecho a trabajar con el Estado y los gobiernos locales en procura de satisfacer las necesidades o solucionar los problemas de la sociedad, que al final es una de sus misiones.

Todo esto se plantea porque la Universidad Central del Ecuador representa para el Ecuador un espacio fundamental de su vida social, económica, cultural, académica, entre otros aspectos; por lo que fortalecerla requiere trascender visiones de corto plazo con criterios exclusivamente eficientistas o academicistas; se necesita una adecuada comprensión del rol de esta universidad, considerada el Alma Mater, en la vida social de un país en permanente transformación y cambio, de ser capaz de

integrar a la comunidad universitaria basada en una renovada cultura institucional de diálogo y respeto a las diferencias y de ampliación de oportunidades, que se fortalezca en la sabiduría, inspiración y el entusiasmo de las diferentes generaciones que componen su comunidad de docentes, estudiantes, empleados y trabajadores.

### **A manera de conclusión: ¿Es aplicable un modelo de gobernanza en la Universidad Central del Ecuador?**

La Universidad Central del Ecuador es la Alma Mater en el Ecuador, con un legado histórico que ha trascendido desde la época colonial hasta la actualidad y continúa siendo el referente para los cambios trascendentales que busca la sociedad. Su crecimiento ha sido vertiginoso, contando en la actualidad con 20 facultades, 76 carreras de pregrado, más de 100 programas de posgrado en especializaciones y maestrías (no oferta todavía programas de doctorado), alrededor de 2000 docentes, 1000 empleados y trabajadores, 42000 estudiantes de posgrado y 2000 estudiantes de pregrado.

Sin embargo, su estructura administrativa no se ha desarrollado a la misma velocidad de la ciencia y sobre todo de las exigencias que requiere una institución de estas características, pues es notorio su estructura con una administración vertical que no ha sido la solución para la gestión de la Universidad Central del Ecuador, el hecho de aumentar un vicerrectorado según el estatuto del 2010 y otro de acuerdo con el



estatuto del 2016, no modifican la centralización del poder en el rectorado, generando lentitud en toda la gestión.

Pero ¿es posible revertir esta situación?, obviamente la respuesta es lógica, claro que sí, siempre y cuando exista el compromiso de los actores y de manera especial de las autoridades, porque las herramientas existen y una de ellas es aplicar un modelo de gobernanza universitaria, enfocado en los aspectos claves: academia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión administrativa. La misma que debe basarse en una gestión participativa y colaborativa y que tenga como componentes:

Está claro que el problema ya no es la legitimidad de la autoridad, sino de la acción de gobernar; es decir, ya no debe pensarse en el gobierno universitario como sujeto (rectorado), sino que debe

transformarse en el verbo rectorar; esto es, coordinar las capacidades de todos los stakeholders que intervienen en su accionar, formando equipos de trabajo con los mejores talentos de cada una de las unidades académicas y administrativas y la participación de todos los estamentos.

## Referencias

Aguilar, L. F. (2009). *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*. Barcelona: ESADE.  
Aguilar, L. F. (2010). *Gobernanza: el nuevo proceso de gobernar*. México: Fundación Friedrich Nauman para la Libertad.

Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito: Registro Oficial 298. Obtenido de [http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=11:ley-organica-de-educacion-superior&Itemid=137](http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=11:ley-organica-de-educacion-superior&Itemid=137)

Brunner, J. J. (2010). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de*

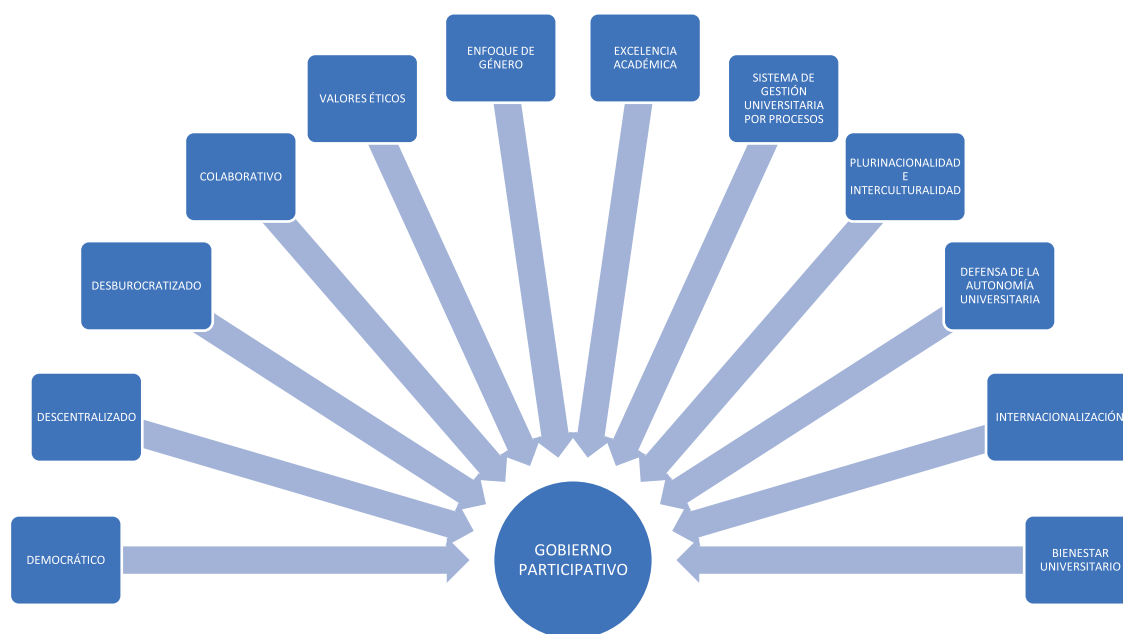


Figura 5. Componentes de la gestión participativa y colaborativa..  
Fuente: Elaboración propia.

*Educación*, 23.

Carrasco González, A. (2017). Los nuevos modelos de gobernanza universitaria. El caso de la Unión Europea como organismo supranacional que configura el sistema universitario español. *Journal of Supranational Polices Education*, 16.

Consejo de Educación Superior. (2012). *Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior*. Quito. Obtenido de [http://www.ces.gob.ec/doc/gaceta\\_ces/reglamento/reglamento%20de%20carrera%20y%20escalafn%20del%20profesor%20e%20investigador%20del%20sistema%20de%20educacin%20superior-codificada.pdf](http://www.ces.gob.ec/doc/gaceta_ces/reglamento/reglamento%20de%20carrera%20y%20escalafn%20del%20profesor%20e%20investigador%20del%20sistema%20de%20educacin%20superior-codificada.pdf).

Consejo de Educación Superior. (2013). *Reglamento de Régimen Académico*. Quito. Obtenido de <http://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Enero/Anexos%20Procu/An-lit-a2-Reglamento%20de%20R%C3%A9gimen%20Acad%C3%A9mico.pdf>.

Dufour, G. (2018). Gobernanza y cambio institucional., (pág. 54). Santa Fé.

Ganga, F., Quiroz, J., & Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta.

Hill, M., & Hupe, P. (2006). Analysing policy processes as multiple governance: accountability in social policy. *The Policy Press*.

Martínez, R. (2012). Reflexiones en torno al sistema de gobierno de las universidades ante el reto de la modernización de la gobernanza universitaria. *Revista catalana de dret públic*, pág. 36.

Pliscoff V., C., & Monje R., P. (octubre de 2003). *Método comparado: un aporte a la investigación en gestión pública*. Panamá.

Toscano, S. (2017). *Evolución Histórica del Régimen Jurídico de la Universidad Ecuatoriana en los siglos XIX y XX*. Quito.

Universidad Central del Ecuador. (1970). *Estatuto de la Universidad Central del Ecuador*. Quito: Editorial Universitaria.

Universidad Central del Ecuador. (2010). *Estatuto de la Universidad Central del Ecuador*. Quito: Editorial Universitaria.

Universidad Central del Ecuador. (2015). *Reseña Histórica UCE*. Obtenido de <http://www.uce.edu.ec/>

Universidad Central del Ecuador. (2016). *Universidad Central del Ecuador. Estatuto 2016*. Quito. Obtenido de [http://www.ces.gob.ec/images/Estatutos\\_Universidades/Resoluciones2016/Estatutos2016/ESTATUTO\\_UCE.pdf](http://www.ces.gob.ec/images/Estatutos_Universidades/Resoluciones2016/Estatutos2016/ESTATUTO_UCE.pdf).

Universidad Central del Ecuador. (2018). *Informe de Gestión UCE 2018*. Quito. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=NQ4SvTn2aZM>