

# **La reinención de la universidad desde la perspectiva estratégica**

## **The reinvention of the university from the strategic perspective**

**Autores:** César Quezada-Abad

Luis F. Brito-Gaona

Iván Gordillo-Quizhpe

**Institución:** Universidad Técnica de Machala, Ecuador

**Correo electrónico:** [cquezada@utmachala.edu.ec](mailto:cquezada@utmachala.edu.ec)

[lbrito@utmachala.edu.ec](mailto:lbrito@utmachala.edu.ec)

[lcarmenate@utmachala.edu.ec](mailto:lcarmenate@utmachala.edu.ec)

### **Resumen**

La Reforma de Córdoba tiene una importancia trascendental en la educación superior y sociedad contemporánea, que ha provocado una comprensión e interpretación de la realidad social desde distintas posiciones. Sin lugar a duda, dicha Reforma ha incidido en todos los procesos sociales de los países latinoamericanos desde una perspectiva estratégica. Los métodos teóricos utilizados en la determinación de las características que distinguen estos procesos fundamentales, fueron el histórico lógico que permite identificar la evolución para la comprensión de su proyección actual; el análisis-síntesis y la inducción-deducción, a fin de establecer las relaciones que están presentes en el proceso de reinención de la universidad con perspectiva estratégica. Los principales resultados obtenidos se relacionan con la valoración de los efectos que han causado estas reformas en Ecuador, y las acciones que se han emprendido para implementarlas. Como conclusión, se propone que la proyección de la universidad ecuatoriana debe fortalecer su accionar hacia el desarrollo de estas reformas que redundan en una educación superior de calidad para todos, que se expresa en una mayor equidad y pertinencia.

**Palabras clave:** Reforma, Córdoba, universidad, reinención, estratégico.

## **Abstract**

The Cordoba Reform has a transcendental importance in higher education and contemporary society that has led to an understanding and interpretation of social reality from different positions. Without a doubt, this reform has influenced all the social processes of Latin American countries and now, from a strategic perspective. The theoretical methods used in determining the characteristics that distinguish these fundamental processes were the logical history that allows to identify the evolution for the understanding of its current projection; the analysis-synthesis and the induction-deduction in order to establish the relations that are present in the process of reinvention of the university with strategic perspective. The main results obtained are related to the assessment of the effects caused by these reforms in Ecuador and the actions that have been taken to implement them. In conclusion, it is proposed that the projection of the Ecuadorian university should strengthen its actions towards the development of these reforms that results in a higher quality education for all that is expressed in greater equity and relevance.

**Keywords:** Reform Córdoba, university, reinvention, strategic.

*“La reinención no consiste en arrancar los hierbajos de un jardín, sino en instaurar un régimen que mantenga el jardín limpio de hierbajos”*

*Osborne y Gebler*

## **Introducción**

La Reforma de Córdoba comprendió un conjunto de postulados, de los cuales los más importantes se refieren a la autonomía universitaria, la elección de los cuerpos directivos de las instituciones, la provisión de cargos profesoriales por concurso de oposición, la libertad de cátedra, la gratuidad de la enseñanza, la reorganización académica, la asistencia social estudiantil, la vinculación con el sistema educativo nacional, el fortalecimiento de la función social de la Universidad a través de la extensión y la unidad latinoamericana. Al efectuar un balance crítico de la Reforma, Tunnermann (1998) concluye que el mensaje y los logros de Córdoba no se han extinguido y que aún tienen vigencia, ya que pueden representar el punto de partida de

un nuevo proceso de reforma continua de la universidad latinoamericana, ubicada en un nuevo contexto, en busca de una cultura de excelencia.

En el contexto ecuatoriano, tal como lo indica Ramírez (2016), en los años ochenta Ecuador vivió procesos de exclusión social en todas sus esferas. Se edificaron sistemas diferenciados en el acceso a la salud, a la educación, a la seguridad social, en donde estos bienes estaban en función del poder adquisitivo de los ciudadanos. El aparato estatal fue pensado y construido como migas del mercado con percepciones de mala calidad y de esta manera justificar los procesos de modernización mediante las privatizaciones.

El mismo autor muestra que la universidad ecuatoriana, en la construcción de la sociedad, aportó a la exclusión, ya que estas instituciones vivieron este proceso de reformas de los ochenta y noventa, donde se configuró un campo universitario fiel reflejo de la sociedad que se anhelaba, esto es construir un sistema mercantilizado para una sociedad elitista. En otras palabras, la universidad ecuatoriana no solo fue reflejo sino que coadyuvó a la construcción de una sociedad excluyente.

La educación superior tiene una importancia trascendental en la sociedad contemporánea, y la Reforma de Córdoba ha aportado a que los pueblos se empoderen y hagan responsables de formar profesionales capaces de enfrentar problemas sociales, económicos, científicos y culturales heterogéneos que satisfagan las demandas crecientes de la humanidad, que sean críticos, éticos y comprometidos con la defensa de los derechos humanos y la democracia, donde la equidad, calidad, la pertinencia, la efectividad y la responsabilidad social sean baluartes de los procesos universitarios. En ella, la producción de conocimiento en su vínculo con la comunidad es una fuente inagotable de generación de bienestar, de paz, de desarrollo sostenible y de buen vivir.

Sin lugar a duda este proceso llevado hace cien años, incide en todos los procesos sociales de los países con marcadas repercusiones para la vida de sus ciudadanos, donde la educación superior, ahora globalizada, juega un papel fundamental. El objetivo de este trabajo es caracterizar las transformaciones que se han realizado en el sistema de educación superior ecuatoriano en torno a la Reforma de Córdoba de 1918.

En la actualidad casi todos los universitarios están de acuerdo con la necesidad de implementar cambios intensos en las instituciones, esos acuerdos más de una vez entran en crisis cuando se debe contestar a las preguntas: ¿se deben cambiar los modelos de Universidad ideal que se tienen como objetivo (los paradigmas universitarios), o solo las metodologías que se están empleando para alcanzarlos, o ambos? ¿Qué cambios son necesarios? ¿Cómo realizarlos de la mejor manera? Esta puede ser una primera explicación de por qué es tan difícil avanzar en el camino de las transformaciones universitarias (Del Bono, 2010).

Los métodos teóricos utilizados en la determinación de las características que distinguen estas reformas, fueron el histórico lógico para identificar la evolución en el país para la comprensión de su proyección actual; el análisis-síntesis y la inducción-deducción a fin de establecer las relaciones presentes en el proceso de reinención de la universidad con perspectiva estratégica de la universidad contemporánea.

La contextualización de la investigación transeccional descriptiva desarrollada exigió la utilización del estudio de documentos del tipo análisis de contenido, como método empírico fundamental, que facilitó identificar estas relaciones en los documentos oficiales que rigen la labor de las universidades del país desde la Constitución aprobada en el 2008 hasta la actualidad.

## **Desarrollo**

El primer gran cuestionamiento de la Universidad Latinoamericana tradicional tuvo lugar en junio de 1918, año que tuvo especial significación, pues se dio el Movimiento de Córdoba, donde se realizó la primera confrontación entre una sociedad que comenzaba a experimentar cambios de su composición interna y una Universidad enquistada en esquemas obsoletos (Tunnermann, 1998). Este movimiento no se dio por generación espontánea sino como respuesta a una nueva situación social que no puede ser examinado únicamente desde su ángulo académico-universitario, por importantes que sean los cambios que en este campo propició. Necesariamente, es preciso considerarlo dentro del contexto socioeconómico y político que lo originó.

Luego de largos debates entre muchas propuestas, a veces muy confusas en los últimos tiempos, se ha progresado bastante en la búsqueda de respuestas en lo que se

refiere a cómo cambiar los modelos para una Universidad ideal, ya que actualmente en el mundo quedan dos paradigmas universitarios diferentes que han polarizado fuertemente las opiniones de casi todos: Un modelo economicista de la Universidad, que postula que ésta debe responder a la lógica del mercado. Esta postura es sostenida por algunas instituciones de gran poder y predicamento, como el Banco Mundial. El otro es el modelo humanista de la Universidad, que defiende la necesidad de que una institución que responda con pertinencia y calidad a los requerimientos de una sociedad globalizada, que clama por un desarrollo humano sostenible. Esta visión fue desarrollada originalmente por la UNESCO (Del Bono, 2010).

La perspectiva correcta para juzgar el Movimiento de la reforma universitaria latinoamericana, desde la época de Córdoba, es que ella respondió a un proceso muy amplio e intenso de agitación social. Cambios en la correlación internacional de las fuerzas político-económicas, derivados de la guerra y cambios internos, vinculados con la expansión del capitalismo en Latinoamérica y la emergencia de una clase media que había aumentado considerablemente su número y su participación activa en el proceso social, así como una notoria inquietud en el proletariado que ya se hacía sentir en los principales centros urbanos, determinaron la presencia de un clima propicio a las más hondas transformaciones (Tunnermann, 1998). Entre estas transformaciones se pueden citar: 1) autonomía universitaria, en procesos: político, docente, administrativo y económico; 2) elección de los cuerpos directivos y de las autoridades de la Universidad por la propia comunidad universitaria y participación de sus elementos constitutivos, profesores, estudiantes y graduados, en la composición de sus organismos de gobierno; 3) concursos de oposición para la selección de profesores; 4) docencia libre; 5) asistencia libre; 6) gratuidad de la enseñanza; 7) reorganización académica, creación de nuevas escuelas y modernización de los métodos de enseñanza; docencia activa, mejoramiento de la formación cultural de los profesionales; 8) asistencia social a los estudiantes, democratización del ingreso a la universidad; 9) vinculación con el sistema educativo nacional; 10) extensión universitaria, fortalecimiento de la función social de la Universidad, proyección al pueblo de la cultura universitaria y preocupación por los problemas nacionales (vinculación con la sociedad); 11) unidad latinoamericana, lucha contra las dictaduras y el imperialismo.

Es por ello que la reforma está orientada a fortalecer la legitimidad de la universidad en un contexto de globalización de la educación superior, y para fortalecer estas posibilidades tienen que resumirse en el trabajo cooperativo en red, democratización interna y externa, y evaluación participativa (De Sousa, 2007).

En este marco, en Ecuador se firma un nuevo pacto de convivencia social en 2008, y empieza un proceso para desarmar la vieja institucionalidad y armar una nueva acorde a tal pacto, en donde se puso en primer plano la transformación del sistema de educación superior como un medio para constitucionalizar la sociedad. El supuesto es que una educación de calidad para todos es el principal medio para construir una democracia radical de calidad, y es un mecanismo eficaz para transformar el país (Ramírez, 2016).

### **Globalización, Universidad y la Reforma de Córdoba**

Al respecto, Castells (1998) señala que «no hay otro remedio que navegar en las encrespadas aguas globales. Por eso es esencial para esa navegación ineludible y potencialmente creadora contar una brújula y un ancla. La brújula: la educación, información, conocimiento tanto a nivel individual como colectivo. El ancla: nuestras identidades, saber quiénes somos y de dónde venimos para no perdernos a donde vamos». Estos criterios ofrecen a la educación una importancia singular para enfrentar los efectos de la globalización frente a la aplicación de la Reforma de Córdoba.

La gestión de la información y el conocimiento constituye uno de los objetivos esenciales de la universidad contemporánea para enfrentar la solución de los problemas sociales, mediante la formación de profesionales competentes, éticos y con una identidad que encuentre sus raíces socioculturales en la esencia de la nación. Sólo así se mantiene la independencia del país insertado en un mundo integrado.

Por otro lado, Tunnermann (2010) ratifica que el valor de la información y el conocimiento supera al capital, la mano de obra y las materias primas. La competencia depende cada día más del uso del conocimiento y las innovaciones tecnológicas, por lo que la riqueza de las naciones radica en el cultivo de la inteligencia de su pueblo. Ello exige, entonces, inversión en el capital humano, en la educación, la ciencia, la tecnología e información.

Al considerar estos aspectos, Gravel (2009) aporta cinco acciones fundamentales para enfrentar el reto que impone la globalización, y de esta manera aportar al proceso generado en Córdoba:

1. Desarrollar sectores específicos de excelencia en el campo de la enseñanza y la investigación, favoreciendo programas y equipos de trabajo que puedan liderar ciertas especialidades.
2. Desarrollar iniciativas de carácter multidisciplinario tanto en la enseñanza como en la investigación y en la extensión.
3. Establecer y promover enlaces con el sector productivo, público, privado o de carácter social, como medio de facilitación de las actividades de investigación y desarrollo, y de la creación de redes con configuración internacional progresiva.
4. Estimular la formación a distancia, una manera flexible de enfrentar los rápidos cambios en la oferta y la demanda del subsistema.
5. Desarrollar la incorporación de las unidades de enseñanza, investigación y extensión en las redes nacionales e internacionales.

En la actualidad, en las universidades públicas de Ecuador se aprecian dos etapas fundamentales que evidencian un proceso de tránsito desde las incidencias negativas de la globalización neoliberal hacia la consideración de sus oportunidades, desde una llamada globalización solidaria. Las mencionadas etapas se relacionan con la aprobación de la Constitución del 2008, como referente cronológico de un antes y un después.

Antes del 2008 en el país se apreció una marcada incidencia de la globalización neoliberal en las universidades estatales. Entre los efectos fundamentales se señalan los siguientes:

- Limitado presupuesto para el desarrollo de los procesos sustantivos universitarios.
- La proliferación de llamadas «universidades garaje» de una comprometida calidad académica con objetivos eminentemente mercantilistas.
- La falta de atención gubernamental a su responsabilidad de garantizar una educación superior de calidad a sus ciudadanos, al dejar en manos de las propias autoridades universitarias la conducción de las políticas de tan significativo nivel de enseñanza para el desarrollo del país.

- El fomento de una limitada cultura de calidad universitaria que se diseminó en el país.

Después de la Constitución del 2008, en el país comienza a materializarse un tránsito que enfrenta los efectos anteriores a partir de potenciar el desarrollo integral de la educación superior. De esa forma, la internacionalización de este nivel de enseñanza ha permitido trabajar en los siguientes factores, sin desconocer los peligros que encierran:

- Incremento del intercambio científico y académico entre las instituciones de educación superior de la región y el mundo, lo que ha permitido una generalización de conocimientos y una mejor comprensión de los entornos educativos de los pueblos.

- Motivación, tanto para profesores y estudiantes, por el estudio de las lenguas extranjeras, con el objetivo de utilizar las oportunidades de superación profesional, colaboración académica con pares y posibilidades de empleo.

- Aumento sostenible de la movilidad académica entre los países de la región y el mundo, lo que ha facilitado el intercambio con profesionales que contribuyen al desarrollo socioeconómico.

La sociedad ecuatoriana contemporánea ha creado las bases para enfrentar la transformación hacia una sociedad humanista y solidaria, donde no imperen las leyes del mercado. Debido a ello, en sus planes estratégicos de desarrollo han incluido los intereses de los sectores sociales históricamente más desfavorecidos, la formación de valores culturales propios, los esfuerzos por alcanzar los niveles académicos y científico-tecnológicos altos, cuyo perfil profesional se caracterice no sólo por una alta instrucción sino por un perfil humanista y de compromiso social.

La educación superior contemporánea exige replantear la misión, los objetivos y sus estrategias de desarrollo. Hoy se necesita una universidad que gestione valores, promueva la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la solidaridad, la preservación del ambiente, la solidaridad, el compromiso social, la paz desde un paradigma integrador que propicie el desarrollo endógeno y sostenible del pueblo. Con ese fin se han tomado una serie de acciones en el país que contrarrestan los efectos negativos de la globalización, y encaminan a las universidades estatales y privadas del país hacia su excelencia. Entre dichas acciones se tienen:

- Aprobación de la nueva Constitución de la República del Ecuador en el 2008.
- Creación de un organismo que gestiona las políticas de la Educación Superior en el país independiente a las autoridades universitarias públicas y privadas: el Consejo de Educación Superior (CES).
- Creación de un organismo estatal para la evaluación y aseguramiento de la calidad de la educación superior: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES)
- Aprobación de la nueva Ley Orgánica de Educación Superior.
- Aprobación de los siguientes reglamentos:
  - o Reglamento de creación, intervención, suspensión y solicitud de derogatoria de Ley, Decreto Ley, Decreto Ejecutivo de Universidades y Escuelas Politécnicas.
  - o Reglamento para la aprobación de los Estatutos de las Universidades y Escuelas Politécnicas.
  - o Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.
  - o Reglamento de sanciones.
  - o Reglamento de Presentación de Proyectos de Carreras y Programas de Grado y Postgrado de las Universidades y Escuelas Politécnicas.
  - o Reglamento del Plan de Contingencias para las Universidades suspendidas definitivamente.
  - o Reglamento de Régimen Académico (En fase de aprobación final)
- Significativa inversión en el Programa Prometeo para fortalecer la investigación científica en las Universidades estatales del país, mediante la contratación de científicos de todo el mundo.
- Aprobación de un sistema de becas de cuarto nivel en universidades prestigiosas de todo el mundo.

Estas acciones han permitido transformar la concepción de la educación superior en el país a partir de considerar:

- La educación superior como un bien público de equidad, calidad y pertinencia, con la responsabilidad social de resolver problemas desde las dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales.
- La producción del conocimiento científico en función del buen vivir de la sociedad ecuatoriana.
- La formación de un profesional integral con sólidas competencias y principios éticos comprometidos con la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia y justicia social.
- La exigencia continua por el acceso, equidad, calidad, pertinencia, efectividad y responsabilidad social de la educación superior ecuatoriana.
- La profesionalización docente del profesor universitario ecuatoriano.
- La potenciación de la investigación científica y la innovación como fuente de generación de conocimiento, que satisfaga las demandas de la sociedad ecuatoriana, mediante el equilibrio de la investigación básica y la aplicada, la coherencia con los planes de desarrollo del país.
- La cooperación internacional basada en la solidaridad, el respeto mutuo, el dialogo intercultural, la transferencia de conocimientos, la búsqueda de soluciones comunes a los problemas de los pueblos, la participación en redes internacionales de universidades, las investigaciones conjuntas, el intercambio de estudiantes y de personal docente, la movilidad académica, el respeto a la diversidad cultural y la soberanía nacional.
- La lucha contra la fábrica de diplomas, evidenciado en la suspensión definitiva de 14 universidades por falta de calidad académica.
- La inversión de miles de millones de dólares en los procesos vinculados a la educación superior del país: gestión universitaria, formación profesional, investigación, vinculación con la comunidad y gestión de calidad.
- La evaluación institucional basada en la pertinencia de las universidades y regida por un código de ética, imparcialidad política y capacidad crítica.

- La universidad ecuatoriana al servicio de la comunidad para contribuir al cambio de la matriz productiva del país, a erradicar la pobreza, la violencia, la explotación del ser humano, la protección del ambiente, la prevención de enfermedades.

Ramírez (2013) analiza la propuesta para una tercera ola de transformaciones, en la que supone edificar a largo plazo un sistema de educación superior, en donde la universidad deje de ser el eje de los análisis dentro de ese sistema, y se ponga atención al producto social. Se trata de generar un «intelecto colectivo social», a través del funcionamiento de miles de redes de producción, transmisión y creación de conocimiento dentro de la sociedad. Su propuesta es que las universidades se constituirían en uno de los tantos núcleos de conocimiento existentes, aunque sin negar su papel preponderante. Estos núcleos actuarían como un sistema de redes neuronales, y como un intelecto que al ampliarse en espacios, acciones, tiempos de debate, deliberaciones, críticas socialmente valiosas y conocimientos, tendrá su efecto en la fundación de una nueva forma de democracia: la democracia cognitiva, que conduzca a una democracia humana sostenible social y ambientalmente, y que, a su vez, sea el pilar estructurante de la sociedad del buen vivir.

En este mismo sentido, se afirma que la visión colonial de la universidad como vinculada a la sociedad tiene que ser repensada, para construir una episteme en la cual se entienda que la generación de conocimiento y su verdadera riqueza residen en la capacidad de articular la universidad con la acción cooperativa del intelecto colectivo (sector industrial, Estado, gobiernos locales, cooperativas, actores populares, organismos no gubernamentales, parques tecnológicos, etc.), el cual se encuentra dentro de la sociedad (íbidem, 2013). En otras palabras, la descolonización del sistema de educación superior está ligada a romper la creencia según la cual la universidad tiene el monopolio del conocimiento. En Ecuador, las transformaciones del sistema procuran construir esto, rompiendo la autarquía y la heteronomía, que primó en el campo durante las últimas décadas, y reconociendo el saber que existe en la propia sociedad, algo que cien años atrás se anhelaba con entusiasmo.

### **La reinención universitaria con perspectiva estratégica**

La universidad ecuatoriana, heredera del modelo Napoleónico Francés formador de profesionales orientados en las funciones burocráticas del Estado, y no tanto del

modelo Alemán de universidad de investigación, vinculada a la sociedad, la investigación y el ejercicio académico, que procure la formación integral de los estudiantes y con amplios conocimientos viables en todos los niveles de la sociedad (Davyt y Cabrera, 2014).

La Reforma de Córdoba de 1918 concibió la universidad al servicio del ser humano y la sociedad inclusiva; enfrenta desafíos, como la des-mercantilización del conocimiento, la formación integral y competitiva, el desarrollo del contexto desde la vinculación y la investigación, con los cuales a la vez recrea y produce conocimiento y lo devuelve a la sociedad, en la posibilidad de promover igualdad y democratización, traduciéndose en gestora de la propia arquitectura institucional, pero también de la transformación y desarrollo sociocultural enfocado como destino histórico, en la que se pone a prueba y define la capacidad académica, científica e institucional. Elementos con los cuales, le proyecta el perfil y el nivel académico de universidad requerida en la sociedad en la que está instalada, incluso con perspectiva hacia la internacionalización.

Cómo se reinventa institucionalmente así mismo, para que permitan cumplir el rol de sociedad del conocimiento, la enseñanza y la transformación social, en escenarios de sociedades complejas, inciertas y con el Estado, que está sujeto a los cambios del direccionamiento político y de los gobiernos que inciden poderosamente en la estabilidad y la dependencia (financiera), generándose al menos tres crisis resultantes de las contradicciones acumuladas históricamente de: carácter hegemónico (descaracterización intelectual de la universidad), legitimidad (creciente segmentación del sistema universitario) e institucional (pérdida de prioridad del bien público, asociada a la contradicción entre la autonomía «en el establecimiento de objetivos, valores, metas y logros estratégicos, y la presión a someterla a enfoques de eficiencia y productividad de naturaleza empresarial o de responsabilidad social») que en el «lugar de resolverlas, se han puesto a evitarlas que se profundicen descontroladamente» (De Sousa, 2007, p, 22).

En este contexto, surgen preguntas que demandan respuestas analíticas urgentes: ¿Con qué y cómo se reinventa la universidad desde su capacidad organizacional e institucional? ¿Cómo el direccionamiento estratégico a nivel institucional incide en el sistema de aseguramiento de la calidad educativa y, por tanto, del desarrollo de la

sociedad? ¿De qué manera opera la triangulación efectiva entre la dirección estratégica, calidad educativa y desarrollo social? ¿Es posible la reinención de la universidad a partir de la dirección estratégica que prevé mayor pertinencia, calidad y progreso social?

En este sentido, la reinención de la universidad, surge y debe asumirse como un proceso histórico de reconstitución en base a su propio accionar de pertinencia (social), búsqueda de mejora continua del desempeño institucional y el aseguramiento de la calidad, como institución de bien público, mediadora e impulsora del desarrollo sociocultural. Todo ello obliga que el análisis se centre en la parte institucional y la forma que ha ido resolviendo, y con los instrumentos del sector empresarial, sin perder la función pública, social y política de la universidad.

Es así que la universidad tiene al menos dos direcciones inevitables que asumir: a) revisar y reprogramar los mandatos y postulados institucionales, en el marco de la autonomía responsable, mediante la auto-evaluación y la autocrítica rigurosa, es decir mirarse desde adentro y reorientarse en los escenarios inciertos del contexto, en base a lo que dispone más allá de las competencias obligadas; y la otra, b) incorporar enfoques, herramientas y elementos de cambio institucional, tomados desde el direccionamiento estratégico del sector empresarial.

Con estas dos direcciones que se asumen, permiten en cierta forma el equilibrio entre la eficiencia administrativa con base estratégica, el aseguramiento de la calidad, situado desde la pertinencia, el desarrollo de la investigación, la enseñanza y la formación, con el compromiso social, hacia una sociedad más justa y posible de oportunidades de los que están en la escala de las desventajas sociales y económicas.

Así, en primera instancia, se requiere contextualizar algunos conceptos como es el de pertinencia, comprendida como la responsabilidad que tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) en brindar solución a los problemas de la sociedad, a través de la investigación y la vinculación, lo que implica que el modelo de gestión institucional se inscriba en un proyecto de sociedad, sin perder la visión humana y el compromiso con una sociedad más justa y equitativa, ampliado las oportunidades y derechos de las personas. Esto no quiere decir que se deje de lado la calidad, que está subordinada a la pertinencia (Ramalho y Beltrán, 2012). Lo que conlleva a puntualizar que pertinencia y

calidad, deben actuar simbióticamente en las instituciones de educación superior, en el logro efectivo de los resultados de formación y aprendizaje, la adecuación al entorno y la generación de investigaciones, con probables aplicaciones. Sin embargo, surge la pregunta, ¿son suficientes estos enfoques, requerimientos y principios en el aseguramiento de la calidad y la excelencia de la IES? Las respuestas pueden variar desde la experiencia hasta del análisis académico.

Pese a lo expuesto, ahora con más libertades y derechos, con miedos superados a las meta-ideologías, globalizados y con gobiernos corporativos que gobiernan los mercados, incluso inciden en las gestiones de los Estados y gobiernos nacionales, con la virtualización de la felicidad y la vida cotidiana de las personas, el ingreso a la economía del conocimiento que se va imponiendo progresivamente. Da lugar a retomar enfoques y principios el sector privado, que en un principio resultaron temerarios y hasta riesgosos asumirlos en la gestión pública.

En la perspectiva de la reinención, adoptando y adaptando los principios claves de Osborne y Gaebler (1998), con el propósito de plantear elementos que orienten la reinención de la universidad. Pero antes es viable realizar algunas aproximaciones referenciales, a partir de lo que proponen respecto a la «reinención del gobierno», al decir que los problemas del gobierno y la administración pública, no son solo las personas, sino las reglas de juego, la operación de sistemas, estructuras, procesos y normas que inhiben la innovación institucional. Lo que se pretende es desarrollar la capacidad para analizar el cambio, buscar oportunidades, evaluar los riesgos y diseñar las estrategias de innovación organizacional más apropiadas a cada situación.

La reinención del gobierno es la transformación fundamental de los organismos y sistemas públicos para que se produzcan mejoras espectaculares en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar. Esta transformación se logra cambiando su propósito, sus incentivos, su responsabilidad, su estructura de poder y su cultura (íbidem, 1998, p, 30). Así mismo, la reinención (aplicado y resuelto en la universidad), demanda de la renovación del sistema organizacional en base a su propia inercia, «prepara a la administración para los retos que todavía no podemos anticipar. No sólo mejora la eficacia el día de hoy, sino que crea organismos capaces de mejorar

su eficacia el día de mañana, cuando su entorno cambie», con la puesta en marcha de la prospectiva mediante el diseño de escenarios futuros posibles.

A continuación, se presentan los diez principios de la reinención del gobierno con los cuales se abren posibilidades de proponer la reinención de la universidad, sin perder la razón de ser, la función social. En este caso, en lugar de gobierno se modifica e incorpora por requerimiento propositivo, el de gobierno por administración incluso gerencia con enfoque estratégico:

**Tabla 1. Principios de la reinención**

Principios de la reinención	Reseña clave
Gobierno catalizador	Rompe el paradigma de proveedor de servicios en un facilitador y promotor entre las instancias con la cuales se articula la organización, la comunidad, los sectores público y privado, y las organizaciones sociales. Esto lleva a distinguir metafóricamente entre “llevar el timón o remar”. Es decir, en la administración estratégica, debe pasar de una ofertante de servicios, al aseguramiento que éstos, se brinden con mayor eficiencia y calidad. Sin descuidar la evaluación de los resultados esperados. Por tanto, lo que se pretende es pasar de un gobierno proveedor (llevar el timón) en facilitador (remar).
Gobierno competitivo	Pretende mejorar la calidad a bajos costos de transacción. La competencia estimula la innovación, la eficiencia y la responsabilidad gerencial y social. Crea valor público en los servicios que oferta.
Gobierno inspirado por misiones	La organización debe definir claramente la misión (justificación social y la razón de ser), los valores y objetivos estratégicos. Con los cuales le otorga normatividad y significado estratégico a la administración a mediano y largo plazo. Y son los gerentes quienes deben diseñar los mecanismos y estrategias para su implementación efectiva con su equipo de colaboradores. No trabajan solos, no hay distinción solo la misión, la visión y los objetivos por donde debe orientar sus gestiones y energías. Los mismos que deben ser evaluados su cumplimiento.

Gobierno orientado hacia los resultados	Los gerentes deben cambiar la visión y enfoques de administrar pasando de los insumos y procesos a resultados. Esto implica la evaluación de los resultados, concebida como un recurso de regular uso en medir el desempeño del equipo de trabajo y de la organización con indicadores cuantitativos y cualitativos. Los incentivos y el reconocimiento son recursos que motivan la consecución de logros efectivos y competitivos.
Gobierno orientado hacia los clientes	El aseguramiento de la calidad que garantice la pertinencia y la satisfacción de las necesidades de los usuarios. La investigación es una opción real que permita saber los servicios y la mejora. Ubica y segmenta la población por los requerimientos.
Gobierno empresarial	Pretende optimizar los recursos, capacidades y talentos humanos. Se prevé buscar nuevas fuentes de financiamiento para programas y proyectos. Además de la venta de servicios alternativos requeridos en el ámbito público y privado
Gobierno descentralizado	Brindar capacidad gerencial y discrecionalidad en la toma de decisiones en los mandos medios de la organización. Esto implica delegar autoridad y brindar poder decisional que permita un mejor acercamiento e intercambio de información con los niveles inferiores incluida la comunidad. Fomenta el trabajo en equipo y la comunicación de impacto.
Gobierno de la comunidad	Rol activo de la comunidad y la sociedad en razón que ahí están los problemas y son ellos los que las conocen y demandan soluciones. Por tanto, deben participar en las decisiones de vinculación e investigación.
Gobierno previsor	Evalúa la capacidad interna de la organización y del contexto – ambiente (diagnostica) y prospecta escenarios. Hace uso de la planificación estratégica y prospectiva, en respuesta a los problemas actuales y futuros. Pretende responder tres preguntas básicas: a) ¿dónde estamos? (situación actual), b) ¿a dónde queremos llegar? (objetivos deseados) y c) ¿cómo llegaremos? (estrategias).
Gobierno orientado al	El mercado como oportunidad de venta de servicios en el

mercado	mejoramiento del sector público. Así como la celebración de alianzas público privado, a través de la cooperación con recursos con propósitos de investigación e innovación. La institución propone metas internas y externas
---------	--

**Fuente: Santana y Negrón (1996)**

## Conclusiones

La valoración de los efectos que han causado estas reformas en Ecuador, las acciones que se han emprendido para implementarlas y la profundización del proceso de globalización económica, política y cultural, la Universidad está llamada a desempeñar un papel más activo en la sociedad, con capacidad de respuesta frente a la problemática nacional, regional y local.

La proyección de las universidades ecuatorianas direcciona su accionar hacia el desarrollo de estas reformas con una cultura de calidad y excelencia, que se expresa en una mayor equidad y pertinencia, con estrategias que permitan adaptarse a un mundo globalizado coherente con las necesidades del país y contribuir a la población a través de la vinculación social, la pertinencia y la investigación.

La universidad pública debe cumplir la función social que espera la sociedad de ella, ya que debe de ser un eslabón entre la educación y el desarrollo, entre el individuo y la sociedad, para reconocer la relevancia de promover y diversificar las acciones encaminadas con una perspectiva estratégica, y de esta manera insistir en los grandes compromisos de las instituciones de educación superior.

Esto resulta vital para crear nuevas y promisorias oportunidades que permitan vincular a las instituciones con sus pares en el mundo a través de redes, con la expectativa de propiciar sinergias que permitan el esfuerzo mancomunado que privilegie la cooperación, la solidaridad y la convivencia hacia una nueva cultura de excelencia.

## Referencias bibliográficas

De Sousa, B. (2007). *La Universidad en del siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipatoria de la Universidad*. Asdi-CIDES-UMSA y Plural editores. La Paz – Bolivia

Castells, M. (1998). *La era de la información*. Volumen 1 y 2. s/l

- Consejo de Educación Superior (2013) Recuperado de <http://www.ces.gob.ec/>
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2013). Recuperado de <http://www.ceaaces.gob.ec/>
- Davyt, A. y Cabrera, C. (2014). Vinculación Universidad – Sociedad y formaciones universitarias: una perspectiva histórica y una tesis actual. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación. Artículo 716*, Argentina.
- Del Bono, T. (2010). Hacia una segunda reforma universitaria. Algunas condiciones que deberían verificarse para lograr una reforma exitosa. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 9(1), 145-158.
- García, N. (1999) *La globalización imaginada*. (1ra Edición) Argentina: Paidós.
- Gravel, J. (2009). *La mundialización de los mercados y la cooperación universitaria interamericana*. IGLU, Québec: Organización Universitaria Interamericana.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1998). *La reducción de la burocracia. Cinco estrategias para reinventar el gobierno*. Paidós. España.
- Ramalho, B. y Beltrán, J. (2012). Universidad y sociedad: la pertinencia de educación superior para una ciudadanía plena. *Revista Lusófona de Educação. No 21*. Brasil.
- Ramírez, R. (2013). *Tercera ola de transformación de la educación superior en Ecuador*. Quito: Secretaría Nacional de Educación Superior. Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Ramírez, R. (2016). *Universidad urgente para una sociedad emancipada*. Primera Edición. Ecuador. IESALC. 580p.
- Santana, L. y Negrón, M. (1996). Reinventing Government: nueva retórica, viejos problemas. *Revista No 6. CLAD. Reforma y democracia*. Caracas.
- Tunnermann, C. (1998). La reforma universitaria de Córdoba. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS) ISSN: 0798-1228*, 9(1), 103-128.
- Tunnermann, C. (2010). *La universidad necesaria para el siglo XXI*. Managua: Hispamer.