



REVIEW

## University governance in the 21st Century: Perspectives from the institution, society and the global environment

### Gobernanza universitaria en el siglo XXI: Perspectivas desde la institución, la sociedad y el entorno global

Katty Johanna Loor Ávila<sup>1</sup>  , Jodamia Uridisnalda Murillo Rosado<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Universidad San Gregorio de Portoviejo. Ecuador.

**Citar como:** Loor Ávila KJ, Murillo Rosado JU. University governance in the 21st Century: Perspectives from the institution, society and the global environment. *Seminars in Medical Writing and Education*. 2024; 3:546. <https://doi.org/10.56294/mw2024546>

**Enviado:** 25-11-2023

**Revisado:** 07-03-2024

**Aceptado:** 24-06-2024

**Publicado:** 25-06-2024

**Editor:** PhD. Prof. Estela Morales Peralta 

**Autor para la correspondencia:** Katty Johanna Loor Ávila 

#### ABSTRACT

**Introduction:** this article addresses university governance as a key element in the management of higher education institutions in the 21st century. The objective is to analyze the paradigm of institutional university governance through a multidimensional methodology. Specifically, the study aimed to evaluate dimensions and variables such as academic autonomy, institutional social responsibility, digitalization, and sustainability.

**Method:** the qualitative methodology of bibliographic review of academic sources indexed in Scopus, Web of Science, SciELO, and Redalyc databases allowed for the comparison and critique of studies on the subject from Latin America and Europe within the period from 2010 to 2024.

**Results:** the findings suggest that successful governance is compatible with autonomy management under transparency, performance accountability, and social responsibility. Digitalization and sustainability are considered mechanisms to promote equal and quality access to education, particularly regarding data protection policies and user equity.

**Conclusions:** ultimately, effective university governance in the 21st century is integrated into dynamic, evolving, and adaptive approaches to technological and social transformation. The results of this research assist policymakers in the sector in formulating public policies and strategies that strengthen the institutional mission's core structure, ensuring that university actors serve as fundamental agents alongside institutions in building and promoting equitable and sustainable societies.

**Keywords:** University Governance; Autonomy; Social Responsibility; Digitalization; Sustainability.

#### RESUMEN

**Introducción:** este artículo aborda la gobernanza universitaria como un elemento clave en la gestión de las instituciones de educación superior en el siglo XXI. Se plantea como objetivo analizar el paradigma de la gobernanza institucional universitaria a través de una metodología multidimensional. En concreto, se propuso evaluar dimensiones y variables como la autonomía académica, responsabilidad social institucional, digitalización y sostenibilidad.

**Método:** la metodología cualitativa de la revisión bibliográfica de fuentes académicas indexadas en bases de datos Scopus, Web of Science, SciELO y Redalyc permitió comparar y criticar estudios en la materia desde América Latina y Europa dentro del período de 2010 a 2024.

**Resultados:** los resultados sugieren que la gobernanza exitosa es compatible con la gestión de autonomía bajo la transparencia, rendición de rendimiento y responsabilidad social. Se consideran la digitalización y sostenibilidad como mecanismos de promoción de acceso igualitario y de calidad en la educación en cuanto las políticas de protección de datos y la equidad entre los usuarios.

**Conclusiones:** en definitiva, la gobernanza efectiva en el universitario en el siglo XXI es aquella integrada a enfoques dinámicos, cambiantes y adaptados a la revolución tecnológica y social. Los resultados de la presente investigación ayudan a los hacedores del sector a formular políticas públicas y estrategias que fortalezcan la estructura anclada de la misión institucional, de modo que los actores universitarios sean agentes base con las instituciones en la construcción y promoción de sociedades igualitario y sustentable.

**Palabras clave:** Gobernanza Universitaria; Autonomía; Responsabilidad Social; Digitalización; Sostenibilidad.

## INTRODUCCIÓN

En la era moderna, la dinámica de la educación superior requiere a las universidades asumir riesgos en el ámbito de la coherencia organizativa y los retos permanentes. Por esta razón, no es sorprendente que el gobierno universitario haya evolucionado para responder a los desafíos contemporáneos, incluidos la globalización, la digitalización y la mayor calidad de la educación solicitada. A la vez, en esta nueva era, las universidades tienen que tomar decisiones sobre su autonomía institucional y su responsabilidad social con la sociedad. En este artículo, se revisan las dinámicas de la gobernanza universitaria desde tres direcciones: la visión de la institución, la relación de la universidad con la sociedad y el entorno y la integración en el ámbito global. Además, se discuten la digitalización, la internacionalización y la sostenibilidad de la educación superior.

El objetivo principal de este trabajo es analizar modelos de gobernanza universitaria en el siglo XXI desde varias dimensiones, tomando en cuenta los desafíos y oportunidades con que las instituciones de educación superior deben afrontar en la actualidad. Se espera que el desarrollo de conocimiento permita comprender como la autonomía universitaria, la responsabilidad social, la digitalización y la sostenibilidad, afecta la toma de decisiones y la eficacia en la gestión universitaria, igualmente a nivel internacional. Además de esto, se espera que el texto presente y discuta buenas prácticas y ejemplos de gobernanza efectiva que promueva la calidad de la educación, así como la relación de la alumna a la sociedad y al entorno global

Por lo tanto, el tema de la gobernanza universitaria se convierte en un objetivo de estudio debido a la importancia crucial de las universidades en el desarrollo social, económico y tecnológico. No solo se ocupan de la formación de especialistas o la generación de conocimiento, sino que también tienen la tarea de garantizar el bienestar, fomentar la innovación y responder a los desafíos mundiales.

Así, el trabajo de Trindade<sup>(1)</sup>, se apoya en la crisis de la educación y lleva a un nuevo camino. Su enfoque “emancipatorio” encarna sus convicciones sobre la necesidad de la Reforma de Córdoba de las universidades de 1918, las universidades tienen que ser las catalizadoras de la integración regional y la transformación social empleando su influencia y conocimiento. Si bien afirma que ciertas injusticias deben de ser tratadas, no afirma que esta posición debe de fundamentarse en el juego de la victimización y la vigilancia política.

En este contexto de transformación digital, globalización e incremento de la demanda de educación superior, es crucial analizar cómo las universidades pueden mejorar sus modelos de gobernanza para ser más eficientes, incluyentes y sostenibles. Además, un análisis de este nivel permitirá entender los desafíos que enfrentan las universidades en términos de financiamiento, autonomía, políticas estatales y relación con el sector productivo, entre otros.

En esta línea, Rivera Rodríguez<sup>(2)</sup>, sostiene que el cambio estratégico es vital para que las instituciones, en general, sean capaces de desenvolverse en entornos turbulentos, altos niveles de incertidumbre, dinamismo y complejidad. En este sentido, las universidades, al igual que las compañías pueden y deben replantearse cómo están realizando su gestión, ya que tales organizaciones tienen la posibilidad de adoptar respuestas dinámicas y adaptativas a sus contextos. En otras palabras, en lo que se refiere al ámbito en cuestión, se puede pensar en una planeación estratégica permanente, una constante vigilancia del entorno educacional y tomas de decisiones informadas, asegurando una gobernanza eficaz y sostenible. Por lo tanto, el presente trabajo proporcionará un marco que servirá como base para investigaciones posteriores en la educación superior y la gestión universitaria, ofreciendo herramientas para la toma de decisiones académicas y administrativas.

## MÉTODO

Este estudio se apoya en un enfoque cualitativo a través de una revisión bibliográfica sobre el estado del arte en materia de gobernanza. Este ejercicio académico proporciona un panorama general del estado del arte relacionado con la gobernanza universitaria, la digitalización universitaria y la sostenibilidad. En ese sentido, el beneficio radica en un análisis detallado de la literatura científica y fuentes secundarias especializadas para identificar tendencias, desafíos y propuestas de modelos de gestión.

En este contexto, la información se obtuvo a partir de referentes almacenados en Scopus, Science Direct, Latindex y Redalyc, seleccionados por la fecha de publicación y el enfoque en la temática tratada. Los criterios de inclusión consideraron investigaciones revisadas por pares, estudios sobre modelos de gobernanza e historia

de la autonomía, la digitalización del enseñanza superior y la educación y la sostenibilidad. Los criterios de exclusión, por otro lado, consideraron fuentes sin respaldo metodológico, trabajos no revisados por pares y referentes sin relación con la temática tratada.

Subsiguientemente, con la información recopilada, se procedió a organizarla en categorías temáticas con el fin de poder estructurar el análisis basado en cuatro dimensiones claves: modelos de gobernanza universitaria, transformación digital en educación superior, internacionalización y redes académicas, y sostenibilidad y gestión universitaria. Así, a través de un análisis comparativo, fue posible identificar puntos de convergencia y divergencia entre diferentes enfoques y sistemas de gobernanza universitaria de distintas regiones del mundo.

Al basarse en fuentes secundarias, una de las limitantes fundamentales del presente estudio radica en la dependencia de la información disponible en publicaciones académicas y bases de datos indexadas. No obstante, esta limitación fue bajo control al seleccionarse fuentes de alta calidad y prestigio internacional, asegurando la validez y fiabilidad de los datos analizados. En este sentido, el presente estudio contribuyó a proporcionar una visión exhaustiva y actualizada de las dinámicas de gobernanza universitaria y su influencia en la gestión de las instituciones de educación superior.

## RESULTADOS

### Gobernanza y Autonomía Universitaria

Diferentes regiones han adoptado modelos específicos de gobernanza universitaria. En Latinoamérica el tema de la autonomía ha estado en constante discusión, debido a la participación gubernamental en la formación de las políticas educativas de la educación superior. Como lo menciona Acosta Silva<sup>(3)</sup> “la innovación en educación superior es una fase de neo-modernización en la que el papel de las políticas de digitalización, virtualización y emprendimiento institucional están transformando la universidad”, sin embargo, estas dinámicas también están desafiando la noción de gobernanza y autonomía, ya que pueden influir en el poder tanto formal como el poder intrínseco, así como en la relevancia social de las universidades.

Desde este punto de vista, Zurbriggen<sup>(4)</sup> sostiene que la gobernanza en América Latina se ha caracterizado por la “exportación” de modelos impulsados por organismos multilaterales, impulsados sin relación a la realidad política e institucional subregional. De esta forma, la autonomía y la gobernanza académica no solo son factores de interioridad, sino también de la regulación estatal de la educación superior impulsados por los Estados, que han difundido modelos de gestión que, con la excusa de la descentralización y la privatización, han sido promovidos lo que ha conllevado al desconocimiento de las realidades propias de cada país.

De manera complementaria, Meléndez Guerrero *et al.*<sup>(5)</sup> agregan que, en respuesta a la globalización y la crisis financiera, las universidades públicas deben adquirir un nuevo régimen de gobernanza para integrar socialmente y económica su modelo, garantizando así la viabilidad futura a través de la implementación de políticas y la gestión eficiente e innovadora de recursos. Del mismo modo, Maldonado Mera *et al.*<sup>(6)</sup> indican que, en el caso de Ecuador, los mecanismos de control estatal han tenido un impacto significativo en las universidades públicas en la provincia de Pichincha, distintos modelos de gobernanza y, específicamente, en la autonomía universitaria mediante principios como la rendición de cuentas, la participación y la representación institucional.

En esta línea, González-Gil y Carreño Dueñas<sup>(7)</sup> proponen que la gobernanza universitaria debe ser entendida como un ejercicio de integración entre el gobierno institucional, la gobernabilidad y la gestión, asegurando la interacción efectiva con los grupos de interés y contribuyendo a la realización de la misión institucional en equilibrio con su entorno. En tanto, Valdés-Montecinos y Tanga-Contreras<sup>(8)</sup> complementan esta visión al argumentar que la gobernanza universitaria puede ser abordada de acuerdo con la Teoría de los Grupos de Interés, como mecanismo para identificar y analizar los diversos actores que intervienen en la toma de decisiones en las instituciones de educación superior. En este sentido, este enfoque llama la atención sobre factores tales como el poder, legitimidad y urgencia de los diversos actores, en cuanto a una gestión más consensuada y equilibrada.

Así mismo, Schmal y Cabrales<sup>(9)</sup>, analizan la evolución de la gobernabilidad universitaria en Chile y destacan cómo la preferencia del modelo neoliberal influenció en las instituciones de educación superior. El proceso de mercantilización de la educación ha desdibujado su función pública y social, afectando la autonomía universitaria y una mayor inequidad de oportunidades en el acceso, de esta manera, un modelo de gobernabilidad más inclusivo, en el que la participación de la comunidad educativa y la preocupación por el bienestar común tengan más importancia sobre la lógica de mercado.

De igual forma, Alcántara-Santuario y Marín-Fuentes<sup>(10)</sup>, alertan que tal proceso puede convertirse en una herramienta de intervención y control estatal, afectando la autonomía de las universidades públicas y la libertad académica. En ese sentido, las políticas de gobernanza en la región, influenciadas por organismos internacionales y modelos externos, pueden seguirse generando desde la distancia a las necesidades específicas de cada institución, afectando así su papel como generadora de conocimiento y formadora de ciudadanos críticos.

Muñoz García <sup>(11)</sup>, subraya que, en las universidades públicas mexicanas, la estructura de poder responde no solo a factores externos, sino también a relaciones internas entre los actores universitarios, es decir, resalta cómo las relaciones de poder entre el rectorado, la comunidad académica y los órganos de gobierno universitario impactan en la estabilidad institucional y en la legitimidad de las autoridades. Además, señala cómo el centralismo de la toma de decisiones y la exclusividad de la comunidad universitaria pueden fortalecer prácticas dominantes que evitan el fortalecimiento como entidades autónomas.

En este sentido, Aguilar Villanueva <sup>(12)</sup>, plantea que la evolución de la gobernanza en América Latina guarda una estrecha relación con la necesidad de modernizar la administración pública y los mecanismos de atención. De esta manera, la gobernanza evolucionó de los formatos burocráticos tradicionales a la gestión estratégica y nueva gestión pública para mejorar la eficiencia y la calidad con la que se atienden las necesidades de la sociedad. La gobernanza implica descentralización, la participación de múltiples actores y la responsabilidad. En este contexto, la gobernanza universitaria es clave para entender la función de reglas y regulaciones ya que el Estado en general se está transformando.

Las universidades desempeñan un doble papel, ya que no solo es un centro de conocimiento, sino que también sirve como un actor principal de formulación en la toma de decisiones para el enfoque educativo y de desarrollo. Por otro lado, las condiciones de Europa presentan un enfoque más descentralizado y múltiple en la toma de decisiones en comparación con América Latina. Además, la influencia de toma de decisiones en la política de la organización internacional es relevante.

### **Vinculación con la Sociedad y Responsabilidad Social Universitaria**

La función social de la universidad como institución educativa se extiende más allá de la capacitación de profesionales, en efecto, su compromiso con la sociedad se manifiesta a través de la responsabilidad social universitaria, la equidad social en el acceso a la información y la creación de conocimiento; por lo tanto, para fortalecer esta función, Ibarra Uribe et al. <sup>(13)</sup>, destacan la necesidad de que las universidades tengan alianzas estratégicas con los medios de producción, programas de inclusión y equidad en la educación y la gestión transparente de la planta de recurso humano de las universidades.

En este sentido, la RSU se inserta en la categoría de vinculación universidad-sociedad, con lo que debe considerarse como un compromiso institucional más allá de lo académico, lo cual implica un aporte activo al desarrollo social y económico. Uniendo este concepto de RSU a esa definición, Alzate Peralta et al. <sup>(14)</sup>, señalan que no solo es cumplir con papeleo y labores académicas, sino que es la generación de impacto positivo en el entorno, que incita a la cooperación con diversos sectores y la educación en equidad. Martínez y Atrizco <sup>(15)</sup>, plantean complementariamente a este comentario que la vinculación universitaria sea parte de una estrategia que, sin duda, asegura la pertinencia social de la educación superior considerando que las instituciones preocupan su expansión a otras áreas de desempeño social y al interior de este último en la transformación social y el desarrollo sustentable. El punto de medición podría ser la relevancia, pues este ítem determina la efectividad de las universidades en la solución de problemas actuales de la sociedad.

En este sentido, Barrientos Báez et al. <sup>(16)</sup> sostienen que la educación emocional debe ser incorporada como contenido transversal para la formación en las universidades, y el ámbito turístico no es la excepción. Este hecho permitirá una mejor preparación de los estudiantes en relación a las exigencias de la realidad laboral a la cual se enfrentarán. Así pues, las universidades puedan adaptar sus políticas educativas para comenzar a incluir a la Inteligencia Emocional como una parte esencial de los currículos. Esto, a su vez, garantizará que los futuros egresados puedan desarrollar competencias emocionales que vienen a complementar su formación en lo técnico y en lo académico. Asimismo, afirman que la inclusión de la educación emocional dentro de las guías docentes y planes de estudio también puede ayudar a abordar integralmente a los estudiantes para que estos puedan afrontar las exigencias de la industria del turismo y otros sectores en donde el trato humano es esencial.

La RSU, en tanto, es un proceso en construcción, donde sus características se modifican a medida que la sociedad avanza hacia la equidad y a la justicia social. En este sentido, Beltrán-Llevador et al. <sup>(17)</sup>, indican que las universidades no solo deben formar y generar conocimiento, sino también liderar la construcción de sociedades equitativas y cohesivas; es decir, la cohesión social debe ser parte de la misión de las instituciones de educación. Para ello, es necesario que la RSU se conceptualice no solo como un programa, sino se estructure en términos de la gestión de la universidad, en el que deje de ser solidaria para apostar por una solidaridad estratégica

En este sentido, Núñez Paula <sup>(18)</sup> reitera que la vinculación universitaria y la responsabilidad social deben articularse con la Educación para el Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030. Para ello, las universidades deben reformar sus modelos educativos y planes de estudio, profundizar competencias transversales y socioemocionales desde las que los ciudadanos pueden afrontar desafíos globales como la desigualdad en la educación y los efectos de la pandemia entre otros. Del mismo modo, Bastidas Delgado <sup>(19)</sup> vislumbra que la RSU debe ser administrada de forma estratégica a través de una cadena de valor universitaria, en la que la docencia, investigación y

vinculación comprenden eslabones interrelacionados que maximizan su impacto en la comunidad. desde esta perspectiva, la RSU no se reduce a un mandato de cumplimiento externo, sino que contribuye a la gestión y gobernanza de la universidad, asegurando su viabilidad.

En definitiva, la RSU no supone únicamente la satisfacción de las demandas educativas y de servicios, sino que además lleva implícita una cierta definición de principio ético-político que guíe la decisión institucional. Las universidades que presentan una administración exenta de responsabilidades y que, en lugar de llevar a cabo decisiones que atiendan a los impactos producidos por sus demandas, corren el riesgo de desacreditarse y de perder su pertinencia social. La formación de un ciudadano crítico e innovador tiene un impacto multiplicador en la transformación social y la construcción de comunidades sostenibles, lo que convierte a la universidad en un actor clave a la hora de construir una sociedad más justa y equitativa.

### **Gobernanza Universitaria en la Era Digital**

Las universidades son actores que funcionan en un entorno dinámico que obliga a ajustarse de manera continua a la transformación digital, la implementación de tecnologías de la información y la educación virtual ha transformado la gestión universitaria al promover una toma de decisiones basada en evidencia y mejorando el acceso a la educación.

En este escenario, el estudio realizado por Cárdenas Ruiz et al. <sup>(20)</sup>, apunta a que el liderazgo y la gobernanza son fundamentales para lograr una institución de educación superior transformada digitalmente. La manera en la que la institución aborde el cambio organizacional impacta en su capacidad de adopción para el nuevo instrumental tecnológico, mejora en la toma de decisiones y fortalecimiento de la cultura institucional. La cooperación entre actores clave y la implementación de procesos de gobernanza justos y transparentes se presentan, de este modo, como fundamentales para guiar a la institución de manera efectiva en el escenario descrito.

Desde una perspectiva más amplia, Speck García et al. <sup>(21)</sup>, analizan cómo distintos países han logrado avanzar en la digitalización de sus gobiernos y servicios públicos. En línea con lo anterior, la digitalización implica una transformación no solo en términos de informatización, sino un cambio profundo en los procesos administrativos y educativos para facilitar la toma eficiente de decisiones y generar valor público. Por lo tanto, la efectividad de la transformación digital universitaria dependerá de la implementación de líneas de gobierno que aseguren la transparencia, eficiencia y equidad en la adopción de nuevas tecnologías. Así mismo la Inteligencia Artificial (IA) y el Big Data están revolucionando el campo administrativo y pedagógico de la educación superior. En particular, estas tecnologías mejoran la gestión de personal y recursos, permitiendo la personalización de la enseñanza y la predicción de tendencias. Por supuesto, su implementación debe estar acompañada de regulaciones para asegurar la privacidad y el derecho a los datos y la ética en el uso de tecnologías emergentes.

En este sentido, el uso de metodologías mixtas para evaluar el impacto conjunto de inteligencia IA y Big Data en la educación superior es significativo <sup>(22;23)</sup>. De esta forma, se resaltan los avances en el aprendizaje adaptativo, la personalización de contenidos y la automatización de la evaluación, que permiten una educación más flexible y centrada en el estudiante. De igual forma, se resalta que la integración de estas tecnologías en las plataformas educativas debe asegurar la equidad, la privacidad de datos y la transparencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Para lo cual, se destaca el uso de la netnografía, la educación basada en competencias, el modelo de cuatro dimensiones y la multimodalidad, que miden el desarrollo de las competencias del siglo XXI en ambientes digitales.

En la misma línea, González Campos et al. <sup>(24)</sup> indican que la IA, si bien es una oportunidad para la mejora de la educación superior, también presenta importantes retos, entre ellos se menciona que los algoritmos pueden llevar a sesgos en la toma de decisiones y quitar la equidad al acceso a la educación. Igualmente, se advierte que la automatización de algunos procesos educativos no puede suplir la mediación del docente como figura esencial del aprendizaje. Por lo tanto, la IA debe aplicarse de forma ética y responsable asegurando que su uso contribuya a la equidad, calidad en la educación y protección de los datos del estudiante.

### **Internacionalización y Redes Académicas**

La globalización ha generado la necesidad de crear redes académicas y programas de internacionalización en las universidades, con el fin de fortalecer la calidad educativa, la movilidad estudiantil y la cooperación en la investigación. En este sentido, Navarrete-Cazales y Navarro-Leal<sup>(25)</sup> exploran el alcance de la internacionalización en la educación superior en México y América Latina a detalle, presentando los retos y las oportunidades de las universidades en el mundo actual. A partir de la revisión de la política educativa, la movilidad estudiantil y docente, y el rol de los organismos internacionales, exponen la necesidad de desarrollar estrategias de integración efectiva que impulsen una educación equitativa, inclusiva y competitiva. Asimismo, indican que la movilidad académica no es suficiente y que la internacionalización debe impulsar la transferencia del conocimiento y el desarrollo de competencias globales, al igual que la apropiación de la tecnología para

colaborar transnacionalmente.

Desde una perspectiva de análisis documental, Ladino Marín y Salazar Acosta<sup>(26)</sup>, identifican las tendencias y acciones designadas en la educación superior latinoamericana respecto a la internacionalización. Sus conclusiones coinciden con las tendencias anteriores y señalan las estrategias de formación de redes académicas, movilidad internacional, alianzas estratégicas, e-learning, entre otras. Al mismo tiempo, encuentran el problema de desafíos estructurales: la falta de recursos y la inequidad en las capacidades de búsqueda de oportunidades internacionales de las instituciones. Estas circunstancias limitan la influencia global de las universidades latinoamericanas.

Fëdorov<sup>(27)</sup>, en su estudio, también explora la fundamentación conceptual de la internacionalización de la educación, donde considera que, ante todo, la ausencia de una sólida base teórica de este proceso no permite ponerlo en práctica plenamente. Entendiendo que la internacionalización de la educación no tiene lugar sin el proceso de globalización, se desvela que es tanto respuesta a las necesidades actuales de las esferas en cuestión, como una fuente de cambio. Finalmente, advierte de los peligros y desafíos que surgen junto con la internacionalización y subraya la necesidad urgente de ciertas estrategias para evitar desequilibrios fundamentales entre crecimiento institucional y sostenibilidad y equidad en la educación. En general, todas las universidades y colegios deben desarrollarse en un entorno competitivo global en busca de talento e inversiones, haciéndolo a través de acuerdos de cooperación, centros de aprendizaje intercultural y proyectos de excelencia e innovación de la educación superior.

### Sostenibilidad y Gobernanza Universitaria

Las Universidades del siglo XXI tienen el reto de incorporar la sostenibilidad en su gobernanza. La aplicación de políticas ecológicas y el fomento de una educación focal para preservar un futuro sostenible son esenciales para hacer frente a los desafíos ambientales y contribuir a formar a los profesionales del futuro que aboguen por el bienestar del planeta. Desde esta perspectiva, Pérez Martínez et al.<sup>(28)</sup>, se refieren a la gobernanza universitaria en América Latina y señalan que ésta va más allá de las estructuras normales de gobierno, dado que trata sobre el equilibrio entre autonomía institucional, participación de actores clave y eficiencia en la toma de decisiones. Asimismo, la importancia del conocimiento interdisciplinario en la gestión universitaria permitirá reforzar el impacto social y académico de las instituciones. Igualmente, la figura del rector y los órganos de gobierno universitario son fundamentales para generar un tipo de gestión que responda a las dinámicas del sistema.

En este sentido, Portocarrero Sierra et al.<sup>(29)</sup>, subrayan que la sostenibilidad y la gobernanza simplemente son necesarias para asegurar la integración de la toma de decisiones y su posterior implementación en la práctica para mantener el bienestar social y ecológico. Al mismo tiempo, según Brunner<sup>(30)</sup>, la gobernanza universitaria puede ser presentada en diferentes formas que determinan no solo su eficacia, sino también la capacidad de integrarse en la economía globalizada, de acuerdo al estudio de Brunner existen cuatro modelos de gobernanza (burocrático, colegial, partes interesadas y emprendedores).

En el contexto del desarrollo sostenible, en este caso, la importancia recae en los dos últimos. Por un lado, la gobernanza basada en partes interesadas puede integrar el desarrollo sostenible en diversas instituciones académicas. Por otro lado, el emprendimiento facilita la autonomía y el financiamiento privado de la implementación de estrategias sostenibles en este caso.

Al respecto, Ganga Contreras et al.<sup>(31)</sup>, enfatizan que la gobernanza universitaria afecta no solo a la eficiencia institucional de la gestión sino también a la formación de ciudadanos para la transformación social, la gobernanza eficiente debe permitir que la comunidad universitaria participe en la toma de decisiones, fortalezca la autonomía universitaria e integre la educación superior con los desafíos sociales, políticos y ambientales. En otras palabras, las universidades no solo deben ser espacios de aprendizaje sino centros de transformación y promotores de valores democráticos y equidad social.

En esta línea, Gacel<sup>(32)</sup>, afirma que la sostenibilidad en la educación superior no se limita a la separación de la gobernanza universitaria, sino que forma parte de un enfoque integral de transformación, las universidades deben desarrollar estrategias de cooperación internacional que permitan el intercambio de conocimientos sobre temas ambientales y establezcan redes de colaboración académica para fomentar la innovación sostenible en la educación superior.

En la misma línea, Tapia Ovalle<sup>(33)</sup> sostiene que la sustentabilidad solo puede materializarse con la existencia de una adecuada gobernanza que coordine la acción de los distintos actores institucionales, políticos y sociales. Asimismo, el desarrollo sustentable se basa en un dinamismo que implica protección a la naturaleza, crecimiento económico y equidad social, razón política-institucional es necesaria para la cooperación y la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, la gobernanza universitaria debe evolucionar considerando contextos cambiantes y fomentando mecanismos de colaboración en el que gestione de manera sostenible y eficaz. Por tanto, las universidades que integran la política de sustentabilidad en la educación superior no solo están capacitadas para abordar el desafío del desarrollo sostenible, sino que también actúan como catalizadores para una sociedad resistente e igualitaria.

## DISCUSIÓN

La gobernanza universitaria en el siglo XXI se caracteriza por desafíos y oportunidades interrelacionados, como ha demostrado este estudio. Desde la perspectiva de la autonomía universitaria, la regulación gubernamental puede facilitar u obstaculizar el desarrollo institucional, según corresponda el nivel de libertad y el entendimiento de las medidas estatales.<sup>(3,4)</sup> Dado que estos balances son complejos y continúan debatiéndose en América Latina, donde los modelos del norte global rara vez se adaptan, una retórica sostenida sobre la autonomía académica y la sostenibilidad institucional se une en los países de la región, incluido Ecuador.

Por lo tanto, los hallazgos de Maldonado Mera *et al.*<sup>(6)</sup> se relaciona con la afirmación anterior de que los mecanismos de control estatales han influenciado en las universidades públicas en medidas directas, y esto es particularmente cierto sobre la Provincia de Pichincha. El aporte de Meléndez Guerrero *et al.*<sup>(5)</sup> acoge estas ideas, que defienden la necesidad de la adopción de un modelo de gobernanza que garantice no solo la sostenibilidad financiera, sino también social; no solo la eficiencia, pero también la distribuidora.

En este sentido, el abordaje de la Teoría de los Grupos de Interés, propuesto por Valdés-Montecinos y Anga-Contreras<sup>(8)</sup>, cobra especial relevancia. Dicho modelo resulta esencial para entender cómo la participación de estudiantes, académicos, gobierno y sociedad civil, puede contribuir de manera positiva en los procesos de toma de decisiones internos. En consecuencia, el modelo favorece una gobernanza más inclusiva y equilibrada, acorde a la propuesta de Schmal y Cabrales<sup>(9)</sup>, respecto al sistema universitario chileno.

En este sentido, la transversalidad de la digitalización, según Cardenas Ruiz *et al.*<sup>(9)</sup> y González Campos *et al.*<sup>(24)</sup>, también involucra un proceso clave, cuya gestión deberá descansar en un enfoque ético y responsable, que asegure la equidad y la protección de los datos, así surge de manera reiterativa la necesidad de una gobernanza que repose en la eficiencia administrativa, considerando los principios de transparencia y rendición de cuentas, en cuanto al principio de sostenibilidad, Pérez Martínez *et al.*<sup>(28)</sup> y Tapia Ovalle<sup>(33)</sup> proponen la integración de políticas ambientales en la gestión universitaria, la sostenibilidad no es un sujeto aislado, sino un componente que debe favorecer la misión social de las instituciones y su capacidad de adaptación frente a los desafíos globales.

Por último, se destaca que una gobernanza universitaria efectiva debe ser capaz de adaptarse a diferentes contextos políticos, económicos y culturales, promoviendo la cooperación internacional y el desarrollo de competencias globales. La participación activa en redes académicas y la internacionalización no solo amplían el horizonte institucional, sino que también potencian la calidad educativa y la innovación, la gobernanza universitaria exitosa es aquella que logra un equilibrio entre la autonomía, la participación de los grupos de interés y la adaptación a las tendencias globales, posicionando a las universidades como actores clave en la construcción de una sociedad más equitativa y sostenible.

## CONCLUSIONES

Este estudio permitió analizar a fondo varios modelos de gobernanza universitaria actual del siglo XXI. Dicha visión abarca las dimensiones clave de la autonomía institucional, la responsabilidad social, la gobernanza digital y la sostenibilidad. El análisis mostró que la gobernanza activa, proporciona un equilibrio entre la autonomía académica y la responsabilidad social, es la mejor opción para adaptarse a los desafíos de la digitalización y la globalización que afectan directamente el funcionamiento de las instituciones de educación superior.

En particular, la transición digital es una oportunidad importante para aumentar la accesibilidad, la eficiencia y la calidad de la educación superior. Sin embargo, para esto, la gobernanza debería distribuir el control de manera transparente y equitativa y proteger aún más los datos y la ética. Además, la internacionalización (y la participación en redes académicas) debe seguir siendo un motor para la cooperación interinstitucional para mejorar la calidad de la educación, promover la movilidad estudiantil y la innovación en la enseñanza e investigación en beneficio de una educación más equitativa y competitiva.

Por otra parte, la sostenibilidad se integra como uno de los más importantes pilares de la gobernanza universitaria, fomentando políticas que no solo promuevan la eficiencia en la gestión de recursos, sino que además contribuyan a la equidad social y aporten al impacto ambiental. Las estrategias sostenibles garantizan la viabilidad institucional y fortalecen el rol de las universidades como un agente activo en la construcción de sociedades más justas y sostenibles. Asimismo, se destaca la necesidad de un modelo de gobernanza inclusivo y flexible que, mediante la participación de los diferentes actores educativos, permita una toma de decisión más democrática y enfocada a la promoción del bienestar social. Los mecanismos de innovación, autonomía y responsabilidad social reafirman la misión institucional de las universidades y las posicionan como los líderes de la transformación educativa.

Se recomienda, por tanto, la continuación de la investigación mediante la ampliación de análisis a través de estudios comparativos entre diferentes regiones. Con el fin de abordar la complejidad del fenómeno que se estudia, se sugiere aplicar metodologías mixtas y abordar los respectivos impactos de las políticas de gobernanza en los resultados académicos y sociales en instituciones de educación superior.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Trindade H. Por un Nuevo Proyecto Universitario: de la “Universidad en Ruínas” a la “Universidad Emancipatoria”. *RevLU [Internet]*. 2013;1(1):1-22. Disponible en: <https://ojs.unila.edu.br/ojs/index.php/IMEA-UNILA>
2. Rivera Rodríguez HA. Cambio Estratégico para Entornos Turbulentos. *Rev Fac Cienc Econ Investig Reflex [Internet]*. 2010;XVIII(1):87-117. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90920479005.pdf>
3. Acosta Silva A. Gobernanza, poder y autonomía universitaria en la era de la innovación. *Perfiles Educ [Internet]*. 2022;XLIV(178):150-164. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.178.60735>
4. Zurbriggen C. Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoam [Internet]*. 2011;19(38):39-64. Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/perlat/v19n38/v19n38a2.pdf>
5. Meléndez Guerrero MÁ, Solís Pérez PC, Gómez Romero JG. Gobernanza y gestión de la universidad pública. *RCS Rev Cienc Soc [Internet]*. 2010;XVI(2):210-225. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016298003.pdf>
6. Maldonado Mera Bd, Buenaño Cabrera JJ, Benavides Espinosa KV. Aproximación a un modelo de gobernanza en universidades públicas de la provincia de Pichincha del Ecuador. *Visión Futuro [Internet]*. 2019;23(2):101-117. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357960138007>
7. González-Gil E, Carreño Dueñas D. Aproximaciones al concepto de gobernanza universitaria: una revisión desde la normativa colombiana. *Rev Interam Investig Educ Pedagog [Internet]*. 2022;15(2):399-424. Disponible en: <https://doi.org/10.15332/25005421.8071>
8. Valdés-Montecinos M, Ganga-Contreras F. Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior. *RCS Rev Cienc Soc [Internet]*. 2021;XXVII(3):441-456. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068740029>
9. Schmal R, Cabrales F. El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio Aval Pol Públ Educ [Internet]*. 2018;26(100):822-848. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601309>
10. Alcántara-Santuario A, Marín-Fuentes V. Gobernanza, Democracia y Ciudadanía en la Educación Superior en América Latina. *RIES Rev Iberoam Educ Super [Internet]*. 2013;IV(10):93-112. Disponible en: <http://ries.universia.net>
11. Muñoz García H. Universidad pública: poder, relaciones y prácticas políticas. *Perfiles Educ [Internet]*. 2019;XLI(165):165-184. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2019.165.59065>
12. Aguilar Villanueva LF. *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica; 2006.
13. Ibarra Uribe LM, Fonseca Bautista CD, Santiago García R. La responsabilidad social universitaria. Misión e impactos sociales. *Sinética [Internet]*. 2020;(54):1-18. Disponible en: [https://doi.org/10.31391/S2007-7033\(2020\)0054-011](https://doi.org/10.31391/S2007-7033(2020)0054-011)
14. Alzate Peralta LA, Delgado Álvarez BN, Martínez Pérez O. Responsabilidad Social y Vinculación: Sustento para la Cooperación Universitaria. *Identidad Bolivariana [Internet]*. 2020;4(1):1-14. <https://doi.org/10.37611/IB4ol168-85>
15. Seañez Martínez ZP, Guadarrama Atrizco VH. La vinculación social universitaria: un camino hacia la pertinencia social. *Emerg Trends Educ [Internet]*. 2022;4(8):80-93. Disponible en: <https://doi.org/10.19136/etie.a4n8A.4720>
16. Barrientos Báez A, Barquero Cabrero M, Rodríguez Terceño J. Educación emocional como contenido transversal para una nueva política educativa: el caso del Grado de Turismo. *Utop Praxis Latinoam [Internet]*. 2019;24(4):146-164. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/279/27961579013/27961579013.pdf>
17. Beltrán-Llavedor J, Íñigo-Bajo E, Mata-Segreda A. La responsabilidad social universitaria, el reto de su

construcción permanente. *Rev Iberoam Educ Super* [Internet]. 2014;V(14):3-18. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2014.14.128>

18. Núñez Paula IA. *La Vinculación Académica y la Responsabilidad Social Universitaria en el contexto de la Educación para el Desarrollo Sostenible*. Agenda E2030. UNESCO; 2023.

19. Bastidas Delgado O. Cadena de valor universitaria como eje de responsabilidad social. *Educ Super Soc* [Internet]. 2017;29:1-42. Disponible en: <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/issue/view/12/>

20. Cárdenas Ruiz HA, Rubiano López SA, Cabra Naranjo LC. Liderazgo, gobernanza y transformación digital en el diseño organizacional de la educación superior colombiana. *Miradas* [Internet]. 2023;18(2):164-189. Disponible en: <https://doi.org/10.22517/25393812.25468>

21. Speck García N, Fuentes García L, Núñez Hernández Y, Silva Menéndez YM. Gobernanza de la transformación digital. *Rev Cubana Transform Digit* [Internet]. 2024;5(2):1-13. Disponible en: <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/265>

22. Bonami B, Piazzentini L, Dala-Possa A. Educación, Big Data e Inteligencia Artificial: Metodologías mixtas en plataformas digitales. *Comunicar* [Internet]. 2020;28(65):43-52. Disponible en: <https://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=65&articulo=65-2020-04>

23. Silva-Peñafoel GE, Castillo-Parra BF, Tixi-Gallegos KG, Urgiles-Rodríguez BE. *La Revolución de la Inteligencia Artificial en la Educación Superior*. Ecuador: Grupo AEA; 2024. Disponible en: <https://doi.org/10.55813/egaea.l.71>

24. González Campos JA, López Núñez JC, Araya Pérez CE. Educación superior e inteligencia artificial: desafíos para la universidad del siglo XXI. *Aloma* [Internet]. 2024;42(1):79-90. Disponible en: <https://doi.org/10.51698/ALOMA.2024.42.1.79-90>

25. Navarrete-Cazales Z, Navarro-Leal MA. *Internacionalización y Educación Superior*. Estados Unidos: Palibrio; 2014.

26. Ladino Marín PC, Salazar Acosta LM. La internacionalización en la educación superior latinoamericana, una revisión documental. *Cuaderno Pedagog Univ* [Internet]. 2023;20(39):13-19. Disponible en: <https://doi.org/10.29197/cpu.v20i39.477>

27. Fëdorov AN. Internacionalización de la educación superior: significado, contexto, raíces y manifestaciones. *Innov Educ* [Internet]. 2011;11(56):5-13. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179421438001.pdf>

28. Portocarrero Sierra L, Morató Farreras J, Rincón Quintero Y, Vanegas López JG. Gobernanza y Sostenibilidad: Dos conceptos para el impulso de la gestión pública eficiente. *Rev Estud Polit Estratégicos* [Internet]. 2021;9(1):76-107. Disponible en: <https://revistaepe.utem.cl/?p=1445>

29. Brunner JJ. Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Rev Educ* [Internet]. 2011;(355):137-159. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3638884>

30. Ganga Contreras F, Lyeva Cordero O, Hernández Paz AA, Tamez González G, Paz Pérez LA. *Investigaciones sobre gobernanza universitaria y formación ciudadana en educación*. México: Fontamara; 2018.

31. Gacel J. La dimensión internacional de las universidades mexicanas. *Educ Super Soc* [Internet]. 2020;11(1-2):121-142. Disponible en: <https://ess.iesalc.unesco.org/index.php/ess3/article/view/135>

32. Tapia Ovalle L. Gobernanza para la sustentabilidad: un esquema conceptual. *Rev Cient Cuad Investig* [Internet]. 2024;2(e29):1-16. Disponible en: <https://doi.org/10.59758/rcci.2024.2.e29>

## FINANCIACIÓN

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

## CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

*Conceptualización:* Katty Johanna Loor Ávila, Jodamia Uridisnalda Murillo Rosado.

*Análisis formal:* Katty Johanna Loor Ávila, Jodamia Uridisnalda Murillo Rosado.

*Investigación:* Katty Johanna Loor Ávila, Jodamia Uridisnalda Murillo Rosado.

*Redacción - borrador original:* Katty Johanna Loor Ávila, Jodamia Uridisnalda Murillo Rosado.

*Redacción - revisión y edición:* Katty Johanna Loor Ávila, Jodamia Uridisnalda Murillo Rosado.