

Universidad en Metamorfosis | 2026

Universidad en Metamorfosis:

Liderazgo transformacional
y resiliencia institucional
en contextos de crisis
multifacética



PUERTO MADERO
EDITORIAL



Manabí

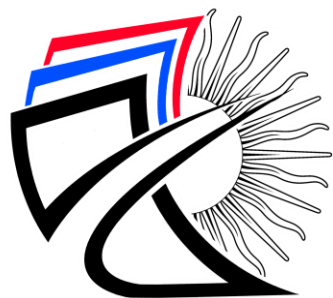
**Universidad en Metamorfosis: Liderazgo
transformacional y resiliencia
institucional en contextos de crisis
multifacética**

ISBN: 978-631-6557-75-9

Universidad en metamorfosis : liderazgo transformacional y resiliencia institucional en contextos de crisis multifacética / María Margoth Bonilla Jiménez ... [et al.].
1a ed. - La Plata : Puerto Madero Editorial Académica, 2026.

Libro digital, PDF/A
Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-631-6557-75-9

1. Liderazgo. 2. Universidades. 3. Educación Superior.
CDD 158.4



**PUERTO MADERO
EDITORIAL**

Universidad en Metamorfosis: Liderazgo transformacional y resiliencia institucional en contextos de crisis multifacética

AUTORES:

María Margoth Bonilla Jiménez
Fridel Julio Ramos Azcuy
Ana Mercedes Sagñay Carrillo
Angélica María Sánchez Bonilla





Licencia Creative Commons:

Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional
(CC BY-NC-SA 4.0)



Primera Edición, abril 2026

Universidad en Metamorfosis: Liderazgo transformacional y resiliencia institucional
en contextos de crisis multifacética

ISBN: 978-631-6557-75-9

DOI: <https://doi.org/10.55204/PMEA.127>

Editado por:

Sello editorial: ©Puerto Madero Editorial Académica

Nº de Alta: 933832

Editorial: © Puerto Madero Editorial Académica

CUIL: 20630333971

Calle 45 N491 entre 4 y 5

Dirección de Publicaciones Científicas

La Plata, Buenos Aires, Argentina

Teléfono: +54 9 221 314 5902

Código Postal: AR1900



Diseño y Producción Editorial: Msc. Santillán Lima, José Luis

Editor: PhD. Verenice Sánchez Castillo

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego (peer review)

Hecho en Argentina

AUTORES



María Margoth Bonilla Jiménez

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Manabí, Portoviejo, Manabí, Ecuador.



mmbonillaj@pucesm.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-2652-2045>

Fridel Julio Ramos Azcuy

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Manabí, Portoviejo, Manabí, Ecuador.



fjramosa@pucesm.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-5945-446X>

Ana Mercedes Sagñay Carrillo

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Manabí, Portoviejo, Manabí, Ecuador.



asagnay@pucesm.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0009-2465-0976>

Angélica María Sánchez Bonilla

Universidad Nacional de Educación, Cañar, Azogues, Ecuador



angelica.sanchez2@unae.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-3022-1026>

ÍNDICE



ÍNDICE	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN	1
ABSTRACT	3
RESUMO	5
PRÓLOGO	7
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I	15
1 CRISIS UNIVERSITARIA EN EL ECUADOR: CONTEXTO, DESAFÍOS Y PUNTO DE PARTIDA	15
1.1 El escenario de la educación superior en Ecuador y América Latina	18
1.2 La PUCEM ante la tormenta: diagnóstico de una crisis multifacética.....	21
1.3 El terremoto de 2016 como catalizador de la vulnerabilidad institucional	25
1.4 Marco teórico: resiliencia, liderazgo y valores institucionales	28
1.4.1 Resiliencia institucional: adaptación, aprendizaje y transformación.....	29

1.4.2	Liderazgo transformacional: motor del cambio organizacional	30
1.4.3	Valores institucionales y principios ignacianos: base ética de la transformación	31
1.4.4	Integración de los pilares teóricos: hacia un enfoque articulado	32
1.5	Ruta metodológica: cómo se construyó este estudio	33
1.5.1	Participantes y fuentes de información	33
1.5.2	Técnicas de recolección de la información	34
1.5.3	Procedimiento de análisis y triangulación de la información	35
1.5.4	Rigor metodológico y consideraciones éticas	37
CAPÍTULO II.		39
2 EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....		39
2.1	Fundamentos del liderazgo transformacional	41
2.2	El prorector como agente de cambio: perfil y actuación	44
2.2.1	Trayectoria y formación del líder	44
2.2.2	Perfil de liderazgo: características y enfoque de actuación	45
2.2.3	Actuación estratégica en el contexto de crisis	46
2.2.4	El liderazgo como catalizador de la transformación institucional	47
2.3	Testimonios y voces de la comunidad universitaria	48
2.3.1	Trayectoria del prorector: una biografía estratégica del liderazgo	49
2.4	Dimensiones del liderazgo transformacional en la PUCEM	51

CAPÍTULO III.....	57
3 LA RESILIENCIA INSTITUCIONAL COMO RESULTADO DEL CAMBIO.	57
3.1 Conceptualización de la resiliencia institucional	59
3.2 Gestión financiera resiliente: ajustes y reestructuración	62
3.2.1 Diagnóstico financiero y necesidad de intervención	62
3.2.2 Estrategias de ajuste y optimización de recursos.....	63
3.2.3 Impacto en la organización y el clima institucional	64
3.2.4 Gestión financiera como eje de la resiliencia institucional	65
3.3 Innovación académica como respuesta a la crisis	66
3.3.1 La innovación como estrategia de adaptación institucional	66
3.3.2 Virtualización y diversificación de la oferta académica.....	67
3.3.3 Impacto en la experiencia estudiantil y en la percepción institucional ...	67
3.3.4 Innovación académica y resiliencia institucional	68
3.4 Vinculación con la comunidad y resultados de la resiliencia institucional	69
3.5 Ciclo de mejora continua (ciclo PHVA)	72
3.5.1 Fase Planificar: diagnóstico y diseño estratégico	73
3.5.2 Fase Hacer: implementación de estrategias de transformación.....	73
3.5.3 Fase Verificar: evaluación de resultados y aprendizaje organizacional ..	74
3.5.4 Fase Actuar: ajuste, consolidación y mejora continua	74

3.5.5 El PHVA como modelo de resiliencia institucional	74
--	----

CAPÍTULO IV..... 77

4 METAMORFOSIS UNIVERSITARIA: RESULTADO TRANSFORMADOR..... 77

4.1 Resultados concretos: matrícula, acreditación y convenios	79
4.1.1 Crecimiento de la matrícula estudiantil	79
4.1.2 Acreditación institucional como indicador de calidad	80
4.1.3 Fortalecimiento de convenios y alianzas estratégicas	81
4.1.4 Resultados como evidencia de la transformación institucional.....	81
4.2 Acreditación institucional	82
4.2.1 La acreditación como proceso de transformación institucional	83
4.2.2 Articulación con el modelo de gestión y el liderazgo	83
4.2.3 Dimensiones de calidad y mejora continua	84
4.2.4 Impacto de la acreditación en el posicionamiento institucional	85
4.2.5 Acreditación como evidencia de la metamorfosis universitaria	85
4.3 Internacionalización	86
4.3.1 Internacionalización como estrategia de transformación académica.....	86
4.3.2 Movilidad académica y circulación del conocimiento	87
4.3.3 Internacionalización y desarrollo institucional.....	87
4.3.4 Internacionalización como componente de la resiliencia institucional ...	88

4.4	Sostenibilidad organizacional	89
4.4.1	Sostenibilidad financiera como base estructural	89
4.4.2	Sostenibilidad académica y calidad educativa.....	90
4.4.3	Sostenibilidad organizacional y cultura institucional.....	90
4.4.4	Sostenibilidad y capacidad de adaptación	91
4.4.5	Sostenibilidad como resultado de la metamorfosis universitaria	91
4.5	Posicionamiento institucional	92
4.5.1	Posicionamiento como resultado del cambio institucional.....	93
4.5.2	Percepción de la comunidad universitaria y del entorno.....	93
4.5.3	Posicionamiento y ventaja competitiva	94
4.5.4	Posicionamiento como expresión de la metamorfosis universitaria.....	94

CAPÍTULO V..... 97

5 DE LA METAMORFOSIS A LA SOSTENIBILIDAD: LECCIONES Y PROYECCIONES..... 97

5.1	El modelo articulado de resiliencia y liderazgo transformacional	99
5.1.1	El liderazgo transformacional como eje articulador.....	102
5.1.2	La resiliencia institucional como capacidad dinámica	102
5.1.3	Valores institucionales como base del modelo.....	103
5.1.4	Dinámica del modelo: un sistema interrelacionado.....	103
5.1.5	Aporte del modelo al estudio de la educación superior.....	104

5.2	Lecciones aprendidas y transferibles.....	104
5.2.1	El liderazgo como factor determinante del cambio	105
5.2.2	La crisis como oportunidad de transformación	105
5.2.3	La articulación estratégica de acciones	106
5.2.4	La importancia de la cultura organizacional y los valores	106
5.2.5	La innovación como condición de sostenibilidad.....	106
5.2.6	La gestión basada en resultados y evidencia	107
5.2.7	Transferibilidad del modelo a otras instituciones.....	107
5.2.8	Síntesis de las lecciones aprendidas	108
5.3	Proyecciones y retos futuros para la PUCEM (liderazgo, resiliencia y nuevas estrategias).....	108
5.3.1	Proyecciones del liderazgo transformacional	109
5.3.2	Consolidación de la resiliencia institucional	109
5.3.3	Innovación estratégica y transformación digital.....	110
5.3.4	Proyección internacional y redes de conocimiento	111
5.3.5	Sostenibilidad y responsabilidad social universitaria.....	111
5.3.6	Retos estructurales y adaptación al entorno	112
5.3.7	Proyección del modelo de metamorfosis universitaria.....	112
	CONCLUSIONES	113
	<i>Referencias bibliográficas</i>	<i>117</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo virtuoso del liderazgo transformacional y la resiliencia institucional	55
Figura 2 Modelo articulado de liderazgo transformacional y resiliencia institucional en contextos de crisis multifacética	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de participantes y fuentes de datos	34
Tabla 2 Triangulación de fuentes de información y resultados	35
Tabla 3 Estrategias de liderazgo transformacional	52
Tabla 4 Estrategias de resiliencia institucional	70

RESUMEN



El libro *Universidad en Metamorfosis: Liderazgo transformacional y resiliencia institucional en contextos de crisis multifacética* presenta un análisis profundo del proceso de transformación organizacional vivido por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, en un escenario marcado por múltiples crisis. A partir de la pregunta central sobre cómo se articulan el liderazgo transformacional y la resiliencia institucional en contextos adversos, la obra explora las dinámicas internas que permitieron a la institución no solo enfrentar la crisis, sino también redefinir su identidad y proyectarse hacia el futuro.

En el primer capítulo se contextualiza la crisis universitaria en Ecuador y América Latina, destacando factores estructurales y coyunturales que afectan la educación superior. Se analiza particularmente el impacto del terremoto de 2016 como catalizador de vulnerabilidades institucionales, y se establecen los fundamentos teóricos relacionados con resiliencia, liderazgo y valores, junto con la ruta metodológica que sustenta el estudio.

El segundo capítulo aborda el liderazgo transformacional como motor del cambio, profundizando en sus fundamentos y en sus cuatro pilares: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Se resalta el rol del liderazgo en la generación de confianza, la construcción de una visión compartida y la movilización de la comunidad universitaria, evidenciado a través de testimonios y experiencias institucionales.

En el tercer capítulo se desarrolla la resiliencia institucional como respuesta estratégica frente a la adversidad. Se examinan acciones clave como la gestión

financiera, la innovación académica, el fortalecimiento de la identidad y los valores institucionales, así como la vinculación con la comunidad. Además, se incorpora el enfoque de mejora continua en un ciclo continuo como herramienta de sostenibilidad organizacional.

El cuarto capítulo presenta los resultados concretos del proceso de transformación, evidenciados en indicadores como el crecimiento de la matrícula, la acreditación institucional, la internacionalización, la sostenibilidad y el posicionamiento de la universidad.

Finalmente, el quinto capítulo integra los hallazgos en un modelo articulado de liderazgo transformacional y resiliencia institucional, destacando lecciones aprendidas y proyecciones futuras. La obra concluye subrayando la importancia de estos elementos como claves para la sostenibilidad y la adaptación de las instituciones de educación superior en contextos de cambio constante.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, resiliencia institucional, educación superior, gestión universitaria, innovación académica.

ABSTRACT



The book *University in Metamorphosis: Transformational Leadership and Institutional Resilience in Contexts of Multifaceted Crisis* presents an in-depth analysis of the organizational transformation process experienced by the Pontifical Catholic University of Ecuador, Manabí Campus, within a context marked by multiple crises. Based on the central question of how transformational leadership and institutional resilience are articulated in adverse environments, the work explores the internal dynamics that enabled the institution not only to confront the crisis but also to redefine its identity and project itself into the future.

The first chapter contextualizes the university crisis in Ecuador and Latin America, highlighting structural and situational factors affecting higher education. It particularly examines the impact of the 2016 earthquake as a catalyst for institutional vulnerabilities and establishes the theoretical foundations related to resilience, leadership, and values, along with the methodological framework that supports the study.

The second chapter addresses transformational leadership as the driving force of change, delving into its theoretical foundations and its four core components: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. It emphasizes the role of leadership in building trust, shaping a shared vision, and mobilizing the university community, supported by institutional testimonies and experiences.

The third chapter develops institutional resilience as a strategic response to adversity. It examines key actions such as financial management, academic innovation, the strengthening of institutional identity and values, and community engagement. Additionally, it incorporates the continuous improvement approach through an ongoing cycle as a tool for organizational sustainability.

The fourth chapter presents the concrete results of the transformation process, evidenced through indicators such as enrollment growth, institutional accreditation, internationalization, sustainability, and institutional positioning.

Finally, the fifth chapter integrates the findings into an articulated model of transformational leadership and institutional resilience, highlighting key lessons learned and future projections. The work concludes by emphasizing the importance of these elements as essential factors for the sustainability and adaptability of higher education institutions in constantly changing environments.

Keywords: Transformational leadership, institutional resilience, higher education, university management, academic innovation.

RESUMO



O livro *Universidade em Metamorfose: Liderança Transformacional e Resiliência Institucional em Contextos de Crise Multifacetada* apresenta uma análise aprofundada do processo de transformação organizacional vivenciado pela Pontifícia Universidade Católica do Equador, Campus Manabí, em um cenário marcado por múltiplas crises. A partir da questão central sobre como se articulam a liderança transformacional e a resiliência institucional em contextos adversos, a obra explora as dinâmicas internas que permitiram à instituição não apenas enfrentar a crise, mas também redefinir sua identidade e projetar-se para o futuro.

O primeiro capítulo contextualiza a crise universitária no Equador e na América Latina, destacando fatores estruturais e conjunturais que afetam o ensino superior. Analisa-se particularmente o impacto do terremoto de 2016 como catalisador de vulnerabilidades institucionais, e são estabelecidos os fundamentos teóricos relacionados à resiliência, liderança e valores, juntamente com o percurso metodológico que sustenta o estudo.

O segundo capítulo aborda a liderança transformacional como motor da mudança, aprofundando seus fundamentos e seus quatro pilares: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Destaca-se o papel da liderança na geração de confiança, na construção de uma visão compartilhada e na mobilização da comunidade universitária, evidenciado por meio de testemunhos e experiências institucionais.

O terceiro capítulo desenvolve a resiliência institucional como resposta estratégica à adversidade. São analisadas ações-chave como a gestão financeira, a inovação acadêmica, o fortalecimento da identidade e dos valores institucionais, bem como a vinculação com a comunidade. Além disso, incorpora-se a abordagem de melhoria contínua por meio de um ciclo permanente como ferramenta de sustentabilidade organizacional.

O quarto capítulo apresenta os resultados concretos do processo de transformação, evidenciados por indicadores como o crescimento da matrícula, a acreditação institucional, a internacionalização, a sustentabilidade e o posicionamento da universidade.

Por fim, o quinto capítulo integra os achados em um modelo articulado de liderança transformacional e resiliência institucional, destacando lições aprendidas e projeções futuras. A obra conclui enfatizando a importância desses elementos como fatores-chave para a sustentabilidade e a adaptação das instituições de ensino superior em contextos de mudança constante.

Palavras-chave: Liderança transformacional; resiliência institucional; ensino superior; gestão universitária; inovação acadêmica.

PRÓLOGO

En un contexto global caracterizado por la incertidumbre, la aceleración del cambio y la constante reconfiguración de las instituciones, la educación superior enfrenta desafíos sin precedentes. Las universidades, tradicionalmente concebidas como espacios de estabilidad, conocimiento y formación, se ven hoy interpeladas por crisis multifacéticas que ponen a prueba su capacidad de adaptación, liderazgo y sostenibilidad. En este escenario, surge la necesidad de comprender no solo cómo las instituciones enfrentan estas crisis, sino cómo logran transformarse a partir de ellas.

El presente libro, *Universidad en Metamorfosis: Liderazgo transformacional y resiliencia institucional en contextos de crisis multifacética*, constituye una valiosa contribución a este debate contemporáneo. A través de un análisis riguroso y profundamente reflexivo, la obra examina el proceso de transformación institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, ofreciendo una mirada integral que articula teoría, evidencia empírica y reflexión crítica.

Más allá de narrar un proceso de cambio, este libro propone una comprensión estructurada de la transformación universitaria, en la cual el liderazgo transformacional y la resiliencia institucional se configuran como pilares fundamentales. En este sentido, la obra trasciende el estudio de caso para posicionarse como un referente conceptual que permite interpretar los procesos de cambio en la educación superior desde una perspectiva estratégica y humana.

Uno de los principales méritos de este trabajo radica en su capacidad para integrar distintas dimensiones del fenómeno estudiado. Por un lado, se presenta un

sólido sustento teórico que dialoga con autores clásicos y contemporáneos en los campos del liderazgo, la resiliencia y la gestión organizacional. Por otro, se incorpora un análisis empírico que permite comprender cómo estos conceptos se materializan en un contexto real, marcado por desafíos estructurales y coyunturales.

El lector encontrará a lo largo de estas páginas no solo una descripción detallada de los acontecimientos, sino una interpretación crítica que permite identificar patrones, dinámicas y factores clave en los procesos de transformación institucional. En este sentido, el libro aporta no solo conocimiento descriptivo, sino también explicativo y propositivo, lo cual resulta fundamental en el ámbito académico.

Otro aspecto destacable de la obra es la construcción de un modelo articulado que integra liderazgo transformacional y resiliencia institucional como ejes del cambio organizacional. Este modelo representa un aporte significativo, ya que ofrece una herramienta conceptual que puede ser adaptada y aplicada en otras instituciones de educación superior que enfrentan contextos similares.

Asimismo, el libro invita a reflexionar sobre el papel de los valores institucionales, particularmente aquellos inspirados en la tradición ignaciana, como elementos orientadores de la acción organizacional. En un mundo donde las decisiones suelen estar marcadas por criterios de eficiencia y competitividad, esta obra reivindica la importancia de la ética, el compromiso y el servicio como fundamentos de una gestión universitaria auténticamente transformadora.

Desde una perspectiva más amplia, esta obra plantea una idea fundamental: las crisis, lejos de ser únicamente escenarios de riesgo, pueden convertirse en

oportunidades para la reinención institucional. La experiencia analizada demuestra que las universidades que logran articular liderazgo, resiliencia e innovación tienen la capacidad de no solo sobrevivir, sino evolucionar hacia modelos más sólidos y sostenibles.

El rigor metodológico, la claridad expositiva y la profundidad analítica hacen de este libro una lectura imprescindible para académicos, directivos universitarios, investigadores y estudiantes interesados en la gestión de la educación superior. Su contenido no solo enriquece el campo del conocimiento, sino que también ofrece orientaciones prácticas para la toma de decisiones en contextos complejos.

En definitiva, *Universidad en Metamorfosis* no es únicamente un libro sobre una institución, sino una obra que interpela a toda la comunidad académica, invitándola a repensar el futuro de la educación superior desde una perspectiva transformadora. Su aporte radica en demostrar que el cambio es posible cuando existe una visión clara, un liderazgo comprometido y una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la mejora continua.

Que este libro sirva como inspiración para aquellas instituciones que enfrentan desafíos similares, y como guía para quienes buscan construir universidades más resilientes, innovadoras y comprometidas con la sociedad.

- **Los autores**

INTRODUCCIÓN



En las últimas décadas, la educación superior ha experimentado transformaciones profundas derivadas de cambios sociales, económicos, tecnológicos y culturales que han redefinido el papel de las universidades en la sociedad. En este contexto, las instituciones de educación superior se enfrentan a entornos cada vez más complejos e inciertos, caracterizados por la globalización, la digitalización del conocimiento, la creciente competencia académica y la necesidad de responder a demandas sociales en constante evolución. Estas dinámicas han puesto en evidencia la importancia de desarrollar capacidades organizacionales que permitan a las universidades adaptarse, innovar y sostenerse en el tiempo.

Particularmente en América Latina, las universidades han debido enfrentar no solo desafíos estructurales asociados a la calidad, la equidad y la sostenibilidad, sino también crisis coyunturales que han impactado directamente su funcionamiento. Factores como limitaciones presupuestarias, cambios en las políticas públicas, transformaciones en el mercado laboral y eventos extraordinarios, como desastres naturales, han generado escenarios que ponen a prueba la capacidad de respuesta institucional.

En este marco, la presente obra se centra en el análisis del proceso de transformación institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), en un contexto marcado por una crisis multifacética. Este escenario estuvo caracterizado por desafíos financieros, académicos, organizacionales y sociales, que exigieron la implementación de estrategias integrales orientadas a la sostenibilidad institucional.

A partir de esta realidad, surge la necesidad de responder a una pregunta central que orienta el desarrollo del estudio: ¿cómo se articulan el liderazgo transformacional y la resiliencia institucional en contextos de crisis multifacética para generar procesos de transformación en las instituciones de educación superior? Esta interrogante constituye el eje articulador de la investigación y permite abordar el fenómeno desde una perspectiva integral que combina teoría y práctica.

El objetivo general de la obra es analizar el papel del liderazgo transformacional y la resiliencia institucional en el proceso de transformación de la PUCEM, identificando los factores que permitieron a la institución superar la crisis y consolidar un modelo de gestión orientado a la sostenibilidad. Para ello, se plantean objetivos específicos orientados a comprender el contexto de crisis, analizar las estrategias implementadas, evaluar los resultados obtenidos y proponer un modelo articulado que explique la dinámica del cambio institucional.

Desde el punto de vista teórico, el estudio se fundamenta en los aportes del liderazgo transformacional, que destaca la capacidad de los líderes para inspirar, motivar y movilizar a las organizaciones hacia el cambio, así como en el concepto de resiliencia institucional, entendido como la capacidad de las organizaciones para adaptarse, aprender y transformarse frente a la adversidad. Asimismo, se incorporan enfoques relacionados con la innovación educativa, la gestión universitaria y la mejora continua, configurando un marco conceptual integral.

Metodológicamente, la investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y analítico, basado en la triangulación de fuentes de información que incluyen entrevistas, grupos focales, análisis documental y observación institucional. Este enfoque permite comprender en profundidad las

dinámicas internas de la institución y generar una interpretación contextualizada del proceso de transformación.

La relevancia de esta obra radica en su doble aporte: por un lado, ofrece un análisis empírico de un caso real de transformación institucional, y por otro, propone un modelo conceptual que puede ser adaptado a otras instituciones de educación superior. En este sentido, el estudio no solo contribuye al conocimiento académico, sino que también proporciona herramientas prácticas para la gestión universitaria en contextos de crisis.

El libro se estructura en cinco capítulos que abordan de manera progresiva los distintos componentes del proceso de transformación institucional. El primer capítulo contextualiza la crisis universitaria y establece los fundamentos teóricos y metodológicos del estudio. El segundo capítulo analiza el liderazgo transformacional como motor del cambio. El tercer capítulo desarrolla la resiliencia institucional como respuesta estratégica frente a la adversidad. El cuarto capítulo presenta los resultados concretos del proceso de transformación. Finalmente, el quinto capítulo integra los hallazgos en un modelo articulado y plantea lecciones y proyecciones futuras.

Desde una perspectiva reflexiva, esta obra invita a repensar el papel de las universidades en contextos de cambio, destacando que la transformación institucional no es un proceso espontáneo, sino el resultado de decisiones estratégicas, liderazgo efectivo y una cultura organizacional orientada a la mejora continua. En este sentido, el caso de la PUCEM demuestra que las crisis pueden convertirse en oportunidades para la reinversión institucional, siempre que existan las condiciones adecuadas para el cambio.

En conclusión, la presente obra busca aportar a la comprensión de los procesos de transformación en la educación superior, evidenciando que el liderazgo transformacional y la resiliencia institucional constituyen elementos clave para enfrentar los desafíos del entorno contemporáneo. A través de este análisis, se pretende contribuir tanto al debate académico como a la práctica institucional, ofreciendo una visión integral que permita fortalecer la sostenibilidad y el desarrollo de las universidades en escenarios de incertidumbre.

CAPÍTULO I:

CRISIS UNIVERSITARIA EN EL ECUADOR: CONTEXTO, DESAFÍOS Y PUNTO DE PARTIDA



CAPÍTULO I.

1 CRISIS UNIVERSITARIA EN EL ECUADOR: CONTEXTO, DESAFÍOS Y PUNTO DE PARTIDA.

La educación superior en América Latina atraviesa un escenario caracterizado por profundas transformaciones estructurales, tensiones financieras y exigencias crecientes de calidad, innovación y pertinencia social. En este contexto, las universidades enfrentan no solo los desafíos tradicionales de formación, investigación y vinculación, sino también nuevas presiones derivadas de la globalización, la digitalización y la competencia por la generación de conocimiento. Como señalan Sarpong y Adelekan (2024), estos procesos han reconfigurado el papel de las instituciones universitarias, obligándolas a replantear sus modelos de gestión y su misión social.

A ello se suman crisis globales recientes, como la pandemia por COVID-19, que evidenciaron la vulnerabilidad de los sistemas educativos y la necesidad de respuestas institucionales ágiles. En este sentido, Crawford (2023) destaca que las universidades han tenido que transitar desde una adaptación inmediata hacia procesos más complejos de consolidación y transformación organizacional, lo cual implica no solo cambios operativos, sino también culturales y estratégicos.

En el caso latinoamericano, estas tensiones adquieren una dimensión aún más crítica debido a limitaciones estructurales como la baja inversión en ciencia y tecnología, las brechas de acceso y las desigualdades territoriales. Tal como lo plantean Bedoya et al. (2021), las instituciones de educación superior en la región han debido fortalecer su capacidad de gestión y resiliencia para garantizar su continuidad

frente a escenarios adversos. En este sentido, la universidad contemporánea ya no puede ser concebida como una estructura estática, sino como un sistema dinámico que debe adaptarse constantemente a su entorno.

Desde una perspectiva analítica, es importante señalar que las crisis universitarias no deben entenderse únicamente como eventos negativos o coyunturales, sino como momentos de inflexión que ponen a prueba la capacidad de adaptación institucional. En muchos casos, estas crisis revelan debilidades acumuladas en la gestión, pero también abren oportunidades para la innovación, la reestructuración y el fortalecimiento organizacional. Por ello, más que centrarse únicamente en la crisis, resulta fundamental analizar las respuestas institucionales que permiten superarla.

En el contexto ecuatoriano, la educación superior ha enfrentado múltiples desafíos asociados a restricciones presupuestarias, cambios normativos y demandas crecientes de acceso y calidad. Estas condiciones han generado escenarios complejos en los que las universidades deben equilibrar sostenibilidad financiera, pertinencia académica e impacto social. Desde nuestra perspectiva, este equilibrio no depende únicamente de recursos económicos, sino de la capacidad de las instituciones para articular liderazgo, identidad y estrategia en contextos de incertidumbre.

Dentro de este panorama, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), constituye un caso emblemático de análisis. La institución enfrentó una crisis multifacética caracterizada por baja matrícula, limitada oferta académica, altos costos operativos y las secuelas del terremoto de 2016, lo que comprometía seriamente su sostenibilidad institucional. Sin embargo, lejos de

representar un punto de quiebre definitivo, esta situación se convirtió en el punto de partida de un proceso de transformación organizacional profundo.

A partir de 2018, con la incorporación de una nueva conducción institucional, se inició un proceso estratégico orientado a la reorganización, la innovación y la mejora continua. Este proceso estuvo fuertemente influenciado por un liderazgo transformacional que, según Aguirre y De la Cruz (2024), se caracteriza por su capacidad de inspirar, movilizar y generar compromiso en los equipos de trabajo, elementos fundamentales en contextos de crisis.

Asimismo, la resiliencia institucional emergió como un componente clave en este proceso, entendida no solo como la capacidad de resistir la crisis, sino de adaptarse, aprender y evolucionar a partir de ella. En concordancia con Rana et al. (2023), la resiliencia organizacional se fortalece cuando existe un liderazgo que promueve culturas adaptativas, innovación y sentido de propósito compartido.

Desde una lectura crítica, se puede afirmar que el caso de la PUCEM no responde únicamente a la aplicación de modelos teóricos, sino a la articulación contextualizada de liderazgo, valores institucionales y estrategias de gestión, lo que permitió transformar una crisis estructural en una oportunidad de desarrollo institucional. Esta idea constituye uno de los aportes centrales del presente libro.

En este sentido, el presente capítulo tiene como propósito establecer el punto de partida conceptual, contextual y metodológico de la investigación. Para ello, se analiza el escenario de la educación superior en Ecuador y América Latina, se presenta el diagnóstico de la crisis institucional de la PUCEM, se examina el terremoto de 2016 como catalizador de vulnerabilidades y, finalmente, se desarrollan los fundamentos teóricos y la ruta metodológica que sustentan el estudio.

1.1 El escenario de la educación superior en Ecuador y América Latina

La educación superior en América Latina se encuentra inmersa en un proceso de transformación estructural impulsado por dinámicas globales, cambios tecnológicos y demandas sociales cada vez más complejas. En las últimas décadas, las universidades han dejado de ser únicamente espacios de formación profesional para convertirse en actores estratégicos del desarrollo económico, social y cultural. Sin embargo, este cambio de rol ha traído consigo nuevas tensiones relacionadas con la sostenibilidad, la calidad educativa y la pertinencia de los modelos formativos.

En el contexto global, la globalización ha intensificado la competencia entre instituciones de educación superior, al tiempo que ha ampliado las exigencias en términos de producción científica, innovación y posicionamiento internacional. Como señalan Sarpong y Adelekan (2024), las universidades enfrentan el reto de equilibrar su misión social con las presiones del mercado del conocimiento, lo que genera una reconfiguración de sus estructuras organizacionales y estratégicas. Esta situación obliga a las instituciones a adoptar modelos más flexibles, adaptativos e innovadores.

A este panorama se suma la aceleración de la transformación digital, la cual ha modificado profundamente los procesos de enseñanza-aprendizaje, la gestión académica y la relación con los estudiantes. Según Visvizi et al. (2023), las instituciones de educación superior han transitado hacia entornos educativos híbridos y digitales que requieren nuevas competencias, tanto en docentes como en estudiantes. No obstante, este proceso no ha sido homogéneo, evidenciando brechas significativas en acceso, infraestructura y capacidades tecnológicas.

En América Latina, estas transformaciones se desarrollan en un contexto marcado por limitaciones estructurales. La inversión en investigación y desarrollo

sigue siendo considerablemente baja en comparación con otras regiones, lo que restringe la capacidad de innovación y competitividad de las universidades. Además, como destacan Bedoya et al. (2021), la región enfrenta desafíos persistentes relacionados con la financiación, la cobertura y la calidad educativa, los cuales se agudizan en escenarios de crisis.

Desde una perspectiva regional, es evidente que las universidades latinoamericanas operan en entornos caracterizados por alta incertidumbre, lo que exige el desarrollo de capacidades organizacionales orientadas a la adaptación y la resiliencia. En este sentido, González et al. (2024) señalan que la transformación digital y la gestión estratégica se han convertido en factores clave para fortalecer la sostenibilidad institucional, especialmente en países como Ecuador, donde las condiciones estructurales limitan la estabilidad del sistema educativo superior.

En el caso ecuatoriano, la educación superior ha experimentado importantes avances en términos de regulación, evaluación y ampliación de la cobertura en las últimas décadas. Sin embargo, estos avances coexisten con problemáticas significativas como la insuficiente asignación de recursos, la rigidez normativa y las brechas de acceso. De acuerdo con López et al. (2022), la demanda de educación superior supera ampliamente la oferta disponible, lo que evidencia una brecha estructural que limita el acceso equitativo al sistema universitario.

A ello se suman factores externos que han impactado directamente en la estabilidad de las instituciones, como las crisis económicas, los cambios políticos y los desastres naturales. En este sentido, el caso ecuatoriano presenta particularidades relevantes, ya que eventos como el terremoto de 2016 evidenciaron la vulnerabilidad

de las infraestructuras y los modelos de gestión universitaria, obligando a las instituciones a replantear sus estrategias de sostenibilidad.

Desde una mirada crítica, es posible afirmar que las universidades ecuatorianas enfrentan una doble exigencia: por un lado, responder a estándares de calidad cada vez más rigurosos; y por otro, garantizar su sostenibilidad en contextos de limitación de recursos. Este escenario genera tensiones que no pueden ser resueltas únicamente desde la gestión administrativa tradicional, sino que requieren enfoques más integrales que articulen liderazgo, innovación, identidad institucional y estrategias de adaptación.

En este sentido, la resiliencia institucional emerge como una capacidad fundamental para enfrentar escenarios adversos. No se trata únicamente de resistir las crisis, sino de aprender de ellas, transformarse y generar nuevas oportunidades de desarrollo. De manera complementaria, el liderazgo transformacional se posiciona como un elemento clave para movilizar a las organizaciones hacia procesos de cambio profundo. Como plantean Aguirre y De la Cruz (2024), este tipo de liderazgo permite alinear a los equipos de trabajo, generar compromiso y orientar la organización hacia objetivos estratégicos compartidos.

Bajo este marco, el análisis de la educación superior en Ecuador y América Latina no puede limitarse a una descripción de problemas, sino que debe enfocarse en comprender las dinámicas de transformación que permiten a las instituciones adaptarse y evolucionar. Desde nuestro análisis como equipo de investigación, el verdadero desafío de las universidades contemporáneas no radica únicamente en enfrentar las crisis, sino en desarrollar capacidades organizacionales que les permitan convertir esas crisis en oportunidades de innovación y crecimiento.

Este enfoque resulta clave para comprender el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, cuya experiencia constituye un ejemplo significativo de cómo una institución puede transitar desde un escenario de crisis multifacética hacia un proceso de transformación sostenible. En este sentido, el análisis del contexto regional y nacional no solo permite situar el problema de investigación, sino también comprender la relevancia del estudio en el marco de los desafíos actuales de la educación superior.

1.2 La PUCEM ante la tormenta: diagnóstico de una crisis multifacética

El análisis de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), permite comprender cómo una institución de educación superior puede enfrentarse a un escenario de crisis compleja en el que convergen factores estructurales, financieros, académicos y contextuales. A diferencia de otras situaciones donde las crisis responden a un único evento, en este caso se configura una crisis multifacética, caracterizada por la simultaneidad de múltiples problemáticas que comprometían la sostenibilidad institucional.

Desde una perspectiva diagnóstica, la PUCEM presentaba debilidades acumuladas desde sus primeras etapas de funcionamiento. De acuerdo con los testimonios recogidos en la investigación, la institución operaba con una matrícula reducida, una oferta académica limitada y una estructura organizativa que no lograba responder de manera eficiente a las demandas del entorno. Esta situación generaba un desequilibrio financiero que afectaba directamente la capacidad operativa de la universidad.

En este sentido, uno de los elementos más críticos identificados fue la baja matrícula estudiantil. Como se evidenció en el estudio, la universidad contaba con

aproximadamente 330 estudiantes en 2018, una cifra considerablemente reducida para garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Este factor no solo impactaba en los ingresos institucionales, sino también en el posicionamiento académico y la proyección social de la universidad. La limitada oferta académica, a su vez, restringía la capacidad de atraer nuevos estudiantes, generando un círculo de estancamiento institucional.

A esta problemática se sumaban los altos costos operativos, derivados de una estructura organizacional poco optimizada y de la necesidad de mantener funcionamiento en distintos campus. Desde una lectura crítica, se puede afirmar que existía una desconexión entre la capacidad instalada de la institución y su nivel real de demanda, lo que generaba ineficiencias en la gestión de recursos.

Asimismo, los testimonios de los actores institucionales evidencian que la crisis no era únicamente de carácter financiero o académico, sino también organizacional y cultural. Docentes y administrativos señalaron condiciones de precariedad laboral, sobrecarga de funciones y una percepción generalizada de incertidumbre respecto al futuro de la institución. Este elemento resulta clave, ya que las crisis institucionales no solo afectan indicadores cuantitativos, sino también el clima organizacional y el compromiso del talento humano.

En este contexto, el diagnóstico inicial no puede entenderse como un simple registro de problemas, sino como un proceso de toma de conciencia institucional. Como plantean Finol y Vera (2020), en los estudios cualitativos el análisis de la realidad organizacional permite comprender no solo los hechos, sino los significados que los actores atribuyen a dichos procesos, lo cual resulta fundamental para interpretar las dinámicas de cambio. En el caso de la PUCEM, esta comprensión

permitió identificar no solo las debilidades, sino también las potencialidades existentes dentro de la institución.

Un aspecto relevante en este diagnóstico es que la crisis no se percibía como un fenómeno coyuntural, sino como una condición estructural. En palabras de uno de los informantes clave, la universidad “nació en crisis”, lo que refleja la existencia de problemas de base que no habían sido resueltos oportunamente. Esta afirmación evidencia que la transformación institucional no podía limitarse a ajustes superficiales, sino que requería una reestructuración profunda.

Este tipo de diagnóstico representa un punto de inflexión fundamental en los procesos de transformación organizacional. Las instituciones que logran identificar de manera clara y honesta sus debilidades tienen mayores posibilidades de implementar estrategias efectivas de cambio. En contraste, aquellas que minimizan o ignoran sus problemáticas tienden a prolongar sus crisis.

En el caso de la PUCEM, el diagnóstico permitió visibilizar la necesidad de intervenir en múltiples dimensiones de manera simultánea: la gestión financiera, la oferta académica, la estructura organizacional, la cultura institucional y el posicionamiento externo. Esta característica reafirma el carácter multifacético de la crisis, lo cual exige respuestas integrales y articuladas.

Adicionalmente, es importante considerar que este escenario se encontraba influenciado por factores externos que agravaban la situación institucional. La inestabilidad económica, las exigencias regulatorias del sistema de educación superior y los efectos de eventos como el terremoto de 2016 generaban un entorno altamente complejo para la toma de decisiones. En este sentido, la crisis de la PUCEM no puede

analizarse de manera aislada, sino como parte de un contexto más amplio que condicionaba su funcionamiento.

En términos analíticos, el diagnóstico de la crisis multifacética de la PUCEM puede sintetizarse en tres grandes dimensiones interrelacionadas:

- **Dimensión estructural:** baja matrícula, limitada oferta académica y debilidad en el posicionamiento institucional.
- **Dimensión financiera:** altos costos operativos, desequilibrio presupuestario y necesidad de optimización de recursos.
- **Dimensión organizacional y cultural:** incertidumbre laboral, sobrecarga de funciones y necesidad de fortalecer el sentido de pertenencia institucional.

Estas dimensiones no operaban de manera independiente, sino que se retroalimentaban entre sí, generando un escenario complejo que dificultaba la implementación de soluciones parciales. Por ello, la respuesta institucional debía ser necesariamente integral.

En este punto, resulta pertinente señalar que el diagnóstico no solo permitió identificar problemas, sino también sentar las bases para la transformación. La claridad sobre la situación inicial facilitó la construcción de una visión estratégica orientada al cambio, la cual sería posteriormente impulsada por un liderazgo transformacional capaz de movilizar a la comunidad universitaria.

En consecuencia, el análisis de la PUCEM ante la crisis no solo permite comprender la magnitud de los desafíos enfrentados, sino también reconocer la importancia de un diagnóstico profundo como punto de partida para cualquier proceso

de transformación institucional. Este elemento será clave para entender, en los siguientes capítulos, cómo la combinación entre liderazgo, resiliencia y valores permitió revertir un escenario adverso y construir una trayectoria de crecimiento y sostenibilidad.

1.3 El terremoto de 2016 como catalizador de la vulnerabilidad institucional

Los procesos de crisis institucional en la educación superior no pueden comprenderse únicamente desde factores internos, sino que requieren ser analizados en relación con eventos externos que inciden directamente en la estabilidad organizacional. En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), el terremoto ocurrido en abril de 2016 constituye un punto de inflexión determinante, al actuar como un catalizador que evidenció y profundizó las vulnerabilidades existentes en la institución.

El terremoto de 2016, considerado uno de los eventos sísmicos más devastadores en la historia reciente del Ecuador, tuvo impactos significativos en la provincia de Manabí, afectando no solo la infraestructura física, sino también el tejido social, económico y educativo de la región. En este contexto, las instituciones de educación superior se vieron obligadas a enfrentar desafíos extraordinarios relacionados con la continuidad académica, la seguridad de sus instalaciones y la estabilidad de su comunidad universitaria.

En el caso de la PUCEM, los efectos del terremoto trascendieron el ámbito físico y evidenciaron fragilidades estructurales en su modelo de gestión. La reducción de matrícula, que ya constituía un problema previo, se vio agravada por la situación económica de las familias afectadas, muchas de las cuales no podían sostener los costos de la educación superior. Asimismo, la percepción de riesgo y la incertidumbre

generada por el desastre impactaron en la decisión de potenciales estudiantes de ingresar a la institución.

Desde una perspectiva analítica, este evento permitió visibilizar la estrecha relación entre el entorno y la sostenibilidad institucional. Como señalan Crawford y Cifuentes-Faura (2022), las crisis externas, como las derivadas de fenómenos naturales o sanitarios, ponen a prueba la capacidad de adaptación de las instituciones de educación superior, evidenciando la necesidad de contar con sistemas de gestión resilientes. En este sentido, el terremoto no solo representó una crisis coyuntural, sino un elemento que expuso la falta de preparación institucional para enfrentar escenarios adversos.

A nivel organizacional, el impacto del terremoto también se reflejó en la necesidad de reorganizar procesos académicos y administrativos. Las condiciones de infraestructura, la disponibilidad de recursos y la continuidad de las actividades se vieron comprometidas, lo que obligó a la institución a adoptar medidas emergentes para garantizar su funcionamiento. Sin embargo, estas respuestas iniciales evidenciaron limitaciones en la planificación estratégica y en la gestión del riesgo.

En este punto, resulta pertinente considerar los lineamientos de la norma ISO 31000 (2018), la cual plantea que la gestión del riesgo debe ser un proceso sistemático orientado a identificar, analizar y responder a amenazas que puedan afectar a la organización. Desde esta perspectiva, el caso de la PUCEM refleja la importancia de integrar la gestión del riesgo como un componente central de la planificación institucional, especialmente en contextos vulnerables a desastres naturales.

Adicionalmente, el terremoto tuvo implicaciones significativas en el ámbito social y emocional de la comunidad universitaria. Estudiantes, docentes y personal

administrativo experimentaron situaciones de pérdida, incertidumbre y afectación psicológica, lo que incidió en el desempeño académico y laboral. Este aspecto es relevante, ya que las crisis institucionales no solo deben abordarse desde una dimensión técnica o administrativa, sino también desde una perspectiva humana que considere el bienestar de las personas.

Desde nuestro análisis como equipo de investigación, el terremoto de 2016 no puede entenderse únicamente como un evento externo que agravó la crisis de la PUCEM, sino como un elemento que reveló la necesidad de transformar profundamente la institución. Este tipo de eventos extremos actúan como aceleradores de cambio, obligando a las organizaciones a replantear sus estructuras, sus estrategias y su forma de relacionarse con el entorno.

En este sentido, la experiencia de la PUCEM coincide con lo planteado por Perrotta (2020), quien señala que las universidades que logran superar escenarios críticos son aquellas que fortalecen su vínculo con la sociedad y desarrollan estrategias de adaptación basadas en la colaboración y la innovación. En el caso analizado, la crisis derivada del terremoto generó la necesidad de fortalecer la vinculación con la comunidad, lo cual posteriormente se convertiría en uno de los pilares de la transformación institucional.

Asimismo, el evento evidenció la importancia de contar con un liderazgo capaz de gestionar la incertidumbre y orientar a la organización hacia procesos de reconstrucción. Como se analizará en capítulos posteriores, la llegada de una nueva conducción institucional en 2018 marcó el inicio de una etapa de transformación que permitió no solo superar los efectos de la crisis, sino también redefinir el modelo de gestión universitaria.

En términos analíticos, el terremoto de 2016 puede interpretarse como un punto de convergencia entre crisis externa e interna, donde las debilidades estructurales de la institución se amplificaron debido a un evento extraordinario. Esta interacción entre factores internos y externos refuerza la idea de que la resiliencia institucional no es una condición estática, sino una capacidad dinámica que se construye a partir de la experiencia, el aprendizaje y la adaptación.

En consecuencia, el análisis del terremoto como catalizador de la vulnerabilidad institucional permite comprender que la crisis de la PUCEM no fue un fenómeno aislado, sino el resultado de la interacción entre múltiples variables que exigían una respuesta integral. Este enfoque resulta fundamental para entender cómo, a partir de un escenario adverso, la institución logró iniciar un proceso de transformación basado en el liderazgo, la resiliencia y la innovación.

Este subcapítulo, por tanto, no solo contextualiza el impacto del terremoto, sino que establece un puente conceptual hacia los siguientes apartados, en los cuales se desarrollarán los fundamentos teóricos que explican cómo las organizaciones pueden enfrentar y superar crisis multifacéticas mediante estrategias articuladas y sostenibles.

1.4 Marco teórico: resiliencia, liderazgo y valores institucionales

El análisis de los procesos de transformación en instituciones de educación superior requiere sustentarse en marcos teóricos que permitan comprender la complejidad de las dinámicas organizacionales en contextos de crisis. En este sentido, el presente estudio se apoya en tres pilares conceptuales interrelacionados: la resiliencia institucional, el liderazgo transformacional y los valores organizacionales, particularmente aquellos derivados de la tradición ignaciana.

1.4.1 Resiliencia institucional: adaptación, aprendizaje y transformación

La resiliencia institucional se ha consolidado como un concepto clave en el estudio de organizaciones que enfrentan escenarios de incertidumbre y cambio. A diferencia de enfoques tradicionales centrados únicamente en la estabilidad, la resiliencia implica la capacidad de una organización no solo para resistir perturbaciones, sino también para adaptarse, aprender y transformarse a partir de ellas.

Desde una perspectiva organizacional, la resiliencia puede entenderse como un proceso dinámico que integra capacidades de anticipación, respuesta y recuperación frente a eventos adversos. En este sentido, la norma ISO 31000 (2018) establece que la gestión del riesgo constituye un conjunto de actividades coordinadas orientadas a identificar, analizar y mitigar amenazas, así como a aprovechar oportunidades, lo que refuerza la importancia de una gestión estratégica del riesgo en las instituciones.

En el ámbito de la educación superior, la resiliencia institucional adquiere una relevancia particular, ya que las universidades operan en entornos altamente cambiantes y expuestos a múltiples factores de riesgo. Como señalan González et al. (2024), la transformación digital, la gestión estratégica y la capacidad de adaptación se han convertido en elementos fundamentales para garantizar la sostenibilidad de las instituciones educativas, especialmente en contextos como el ecuatoriano.

La resiliencia institucional no debe ser entendida únicamente como una reacción ante la crisis, sino como una competencia estratégica que se construye de manera progresiva y que permite a las organizaciones evolucionar. En este sentido, las instituciones resilientes no solo sobreviven, sino que se fortalecen a partir de las adversidades, generando ventajas competitivas sostenibles.

1.4.2 Liderazgo transformacional: motor del cambio organizacional

El liderazgo transformacional constituye otro de los pilares fundamentales de este estudio, al ser considerado un factor clave en la conducción de procesos de cambio en las organizaciones. Este enfoque, propuesto inicialmente por Burns (1978) y desarrollado posteriormente por Bass y Avolio (1994), se centra en la capacidad del líder para inspirar, motivar y transformar a sus seguidores en función de objetivos colectivos.

El liderazgo transformacional se estructura en cuatro dimensiones principales: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Estas dimensiones permiten generar confianza, compromiso y cohesión en los equipos de trabajo, aspectos fundamentales en contextos de crisis.

Diversos estudios han demostrado la relación entre liderazgo transformacional y resiliencia organizacional. En este sentido, Aguirre y De la Cruz (2024) señalan que este estilo de liderazgo favorece el compromiso organizacional y facilita la implementación de estrategias de cambio, mientras que Rana et al. (2023) destacan su papel en la construcción de culturas adaptativas que fortalecen la resiliencia institucional.

Asimismo, investigaciones recientes en el ámbito de la educación superior evidencian que el liderazgo transformacional contribuye a alinear a la comunidad académica en torno a objetivos estratégicos compartidos. Yang et al. (2025) destacan que este tipo de liderazgo permite generar procesos de “sensemaking” que facilitan la comprensión colectiva de los desafíos institucionales, promoviendo una respuesta coordinada ante escenarios complejos.

Desde una lectura crítica, es posible afirmar que el liderazgo transformacional no se limita a la figura del líder, sino que se manifiesta en la capacidad de la organización para construir una visión compartida y movilizar a sus integrantes hacia el cambio. En este sentido, el liderazgo se convierte en un catalizador que articula estrategias, valores y acciones en función de la transformación institucional.

1.4.3 Valores institucionales y principios ignacianos: base ética de la transformación

El tercer pilar teórico de este estudio se centra en los valores institucionales, entendidos como los principios que orientan el comportamiento organizacional y que configuran la identidad de la institución. En el caso de la PUCEM, estos valores se encuentran profundamente vinculados a la tradición ignaciana, la cual promueve una visión humanista de la educación basada en el servicio, la excelencia y el discernimiento.

Los principios ignacianos, como el Magis, el discernimiento y el servicio, constituyen elementos fundamentales en la toma de decisiones y en la orientación estratégica de la institución. De acuerdo con O'Malley y O'Brien (2020), la espiritualidad ignaciana se caracteriza por su énfasis en la reflexión crítica, la acción ética y el compromiso con el bien común, aspectos que resultan particularmente relevantes en contextos de crisis.

En esta misma línea, McNamee (2022) señala que la formación ignaciana contribuye al desarrollo de líderes con una fuerte orientación ética y social, capaces de actuar con responsabilidad y compromiso en entornos complejos. Estos valores no solo orientan el comportamiento individual, sino que también fortalecen la cohesión organizacional y el sentido de pertenencia institucional.

En nuestra opinión, los valores institucionales representan un elemento diferenciador en los procesos de transformación organizacional. Mientras que las estrategias pueden ser replicadas, los valores constituyen la base identitaria que permite a las instituciones sostener sus procesos de cambio en el tiempo. En este sentido, la integración entre valores y gestión estratégica resulta clave para garantizar la coherencia y la sostenibilidad de las decisiones institucionales.

1.4.4 Integración de los pilares teóricos: hacia un enfoque articulado

Si bien la resiliencia institucional, el liderazgo transformacional y los valores organizacionales pueden ser analizados de manera independiente, en la práctica estos elementos se encuentran profundamente interrelacionados. La resiliencia requiere de un liderazgo capaz de movilizar a la organización, mientras que el liderazgo necesita sustentarse en valores que orienten sus acciones.

En este sentido, el presente estudio propone una visión articulada en la que estos tres pilares se integran para explicar los procesos de transformación institucional en contextos de crisis. Esta integración permite comprender que la sostenibilidad organizacional no depende únicamente de factores técnicos o financieros, sino de la interacción entre capacidades organizacionales, liderazgo estratégico y fundamentos éticos.

En consecuencia, el marco teórico desarrollado en este subcapítulo constituye la base conceptual para el análisis del caso de la PUCEM, permitiendo interpretar cómo la articulación entre resiliencia, liderazgo y valores dio lugar a un proceso de transformación institucional sostenible. Este enfoque será retomado y profundizado en los siguientes capítulos, donde se evidenciará su aplicación en la práctica.

1.5 Ruta metodológica: cómo se construyó este estudio

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a comprender en profundidad los procesos de transformación institucional experimentados por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), durante el periodo 2018–2023. Este enfoque permitió analizar no solo los hechos organizacionales, sino también las percepciones, significados y experiencias de los actores involucrados en el proceso de cambio.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se estructuró como un estudio de caso único, el cual resulta pertinente para examinar fenómenos complejos en su contexto real. Como señalan Finol y Vera (2020), este tipo de estudios permite interpretar la realidad desde una perspectiva integral, considerando las dimensiones subjetivas presentes en los discursos de los participantes. En concordancia, Hernán-García et al. (2022) destacan que la investigación cualitativa posibilita comprender dinámicas organizacionales en escenarios específicos de crisis y transformación.

1.5.1 Participantes y fuentes de información

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional, priorizando actores con experiencia directa en los procesos institucionales analizados. Se incluyeron informantes clave, grupos focales y fuentes documentales, lo que permitió una visión integral del fenómeno.

A continuación, se presenta la Tabla 1, que detalla la distribución de participantes, criterios de selección e instrumentos aplicados:

Tabla 1 Distribución de participantes y fuentes de datos

Participantes / Fuente de información	Criterio de selección	Nº de personas / documentos	Instrumento aplicado
Entrevistados escogidos	Entrevistado 1 con 22 años de experiencia y miembro directivo.	3	Guía elaborada
	Entrevistado 2, 15 años de trayectoria, docente y coordinador de gestión de calidad y mejora continua.		
Grupos focales	4 perfiles: Docentes y administrativos con 5 años de antigüedad Exalumnos (2016–2023) Estudiantes matriculados a partir de 2023 Colaboradores administrativos	20	Guía de preguntas
Documentos institucionales	Informes de rendición de cuentas y documentos selectos (2016–2023)	7	Análisis documental

Como se observa en la Tabla 1, la investigación integró múltiples fuentes de información, lo que permitió abordar el fenómeno desde distintas perspectivas. La inclusión de actores con diferentes roles dentro de la institución facilitó la comprensión de la crisis y del proceso de transformación desde una visión holística.

1.5.2 Técnicas de recolección de la información

Para la recolección de datos se utilizaron entrevistas semiestructuradas, grupos focales, entrevistas informales y análisis documental. Las entrevistas se diseñaron en torno a siete categorías analíticas: diagnóstico institucional, liderazgo transformacional, gestión financiera, innovación académica, valores institucionales, vinculación con la comunidad y resiliencia institucional.

Las entrevistas informales permitieron captar percepciones espontáneas en contextos naturales, mientras que los grupos focales favorecieron la construcción colectiva de significados. Por su parte, el análisis documental permitió contrastar los discursos con evidencia institucional formal.

1.5.3 Procedimiento de análisis y triangulación de la información

El análisis de la información se realizó mediante un enfoque inductivo, utilizando el software Atlas.ti 23. A través de un proceso de codificación abierta, se identificaron unidades de significado que posteriormente fueron agrupadas en categorías analíticas.

Uno de los elementos centrales del proceso metodológico fue la triangulación de fuentes, la cual permitió contrastar y validar la información obtenida desde diferentes perspectivas. Este proceso garantizó la consistencia de los hallazgos y fortaleció la credibilidad del estudio.

A continuación, se presenta la Tabla 2, que sintetiza la triangulación de fuentes y los principales resultados obtenidos:

Tabla 2 Triangulación de fuentes de información y resultados

Categoría	Entrevistas semiestructuradas	Grupos focales	Entrevistas informales	Documentos institucionales
Diagnóstico institucional	Crisis desde el inicio, baja matrícula.	Docentes mencionaron precariedades académicas y laborales.	Comentarios sobre falta de recursos iniciales.	Informes de rendición de cuentas: disminución de matrículas, déficit financiero.

Liderazgo transformacional	Reconocen rol clave del prorector en el proceso de innovación y viabilidad.	Estudiantes: apertura a nuevas modalidades de enseñanza.	Valoración de cercanía, acompañamiento y firmeza.	Plan estratégico 2018–2023: innovación y sostenibilidad.
Gestión financiera	Despido y reasignación de tareas al personal.	Administrativos: impacto en clima laboral.	Percepción de reducción de costos y modernización.	Informes institucionales: consolidación de campus y ahorro.
Innovación académica	Acreditación como prioridad.	Estudiantes: valoración de plataformas digitales.	Comentarios positivos sobre modalidades de estudio.	CACES: aprobación de programas virtuales y combinados.
Valores ignacianos	Compromiso y principios éticos (E3).	Graduados: ética y misión en su formación.	Solidaridad y servicio comunitario.	Plan Estratégico 2018–2023: Magis, discernimiento, servicio.
Vinculación con la comunidad	Proyectos como enlace con organizaciones civiles y eclesiales.	Estudiantes: experiencias en parroquias.	Opiniones sobre impacto social en Manabí.	Informe 2023: 140 convenios marco, 96 específicos.
Resiliencia	Compromiso y Magis como bases de calidad.	Percepción colectiva de adaptación y mejora.	Comentarios sobre recuperación tras la crisis.	Informes 2018–2023: matrícula de 330 a 2.997 y acreditación.

La información presentada en la Tabla 2 evidencia una convergencia significativa entre las distintas fuentes analizadas, lo que permitió identificar patrones consistentes en torno a las estrategias de transformación institucional. En particular, se observa cómo el liderazgo transformacional y la resiliencia institucional emergen como ejes articuladores del proceso de cambio.

Desde una perspectiva analítica, la triangulación permitió no solo validar los hallazgos, sino también comprender la relación entre las decisiones estratégicas y los resultados obtenidos. En este sentido, la articulación entre liderazgo, innovación, gestión financiera y valores institucionales configuró un sistema dinámico de mejora continua.

1.5.4 Rigor metodológico y consideraciones éticas

El análisis se desarrolló hasta alcanzar la saturación teórica, es decir, hasta que no emergieron nuevas categorías relevantes. Para garantizar el rigor metodológico, se aplicaron los criterios de Guba y Lincoln (1989), incluyendo credibilidad, dependencia y conformabilidad. En el ámbito ético, se respetaron los principios de confidencialidad, anonimato y consentimiento informado. La investigación contó con autorización institucional y no implicó riesgos para los participantes.

Desde una perspectiva integral, la ruta metodológica adoptada permitió comprender el proceso de transformación institucional desde múltiples dimensiones y actores. La combinación de técnicas y fuentes fortaleció la validez del estudio, evidenciando que la transformación de la PUCEM fue el resultado de un proceso articulado en el que convergieron liderazgo transformacional, resiliencia institucional y valores organizacionales.

CAPÍTULO II:

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



CAPÍTULO II.

2 EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Los procesos de transformación institucional en contextos de crisis no pueden comprenderse únicamente desde una perspectiva estructural o administrativa. Si bien factores como la gestión financiera, la innovación académica y la planificación estratégica resultan fundamentales, existe un elemento transversal que articula, orienta y dinamiza estos procesos: el liderazgo. En este sentido, el análisis del liderazgo se convierte en una pieza clave para entender cómo las organizaciones enfrentan escenarios adversos y logran reconfigurarse hacia modelos más sostenibles.

En el ámbito de la educación superior, el liderazgo adquiere una relevancia particular debido a la complejidad de las instituciones universitarias, las cuales operan en entornos caracterizados por múltiples demandas, tensiones y cambios constantes. Las universidades no solo deben responder a exigencias académicas, sino también a desafíos sociales, tecnológicos y económicos que requieren una conducción estratégica capaz de integrar diversas dimensiones organizacionales.

En este contexto, el liderazgo transformacional emerge como un enfoque especialmente pertinente para analizar procesos de cambio profundo en instituciones educativas. A diferencia de modelos tradicionales centrados en la autoridad jerárquica o el control administrativo, este tipo de liderazgo se orienta hacia la construcción de una visión compartida, la generación de compromiso colectivo y la movilización de los actores organizacionales hacia objetivos comunes.

Desde una perspectiva analítica, el liderazgo transformacional no se limita a la figura del líder como individuo, sino que se manifiesta como un proceso dinámico

que involucra la interacción entre líderes, seguidores y contexto. Este enfoque permite comprender que la transformación institucional no es el resultado de decisiones aisladas, sino de procesos colectivos en los que intervienen factores como la confianza, la motivación, la comunicación y el sentido de pertenencia.

En escenarios de crisis, esta forma de liderazgo adquiere un papel aún más relevante, ya que las organizaciones requieren no solo mantener su funcionamiento, sino adaptarse, innovar y redefinir sus estrategias. En este sentido, el liderazgo transformacional se convierte en un catalizador del cambio, capaz de orientar a la institución en medio de la incertidumbre y de generar condiciones para la resiliencia organizacional.

En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), el liderazgo desempeñó un rol determinante en el proceso de transformación institucional. Como se evidenció en el capítulo anterior, la institución enfrentaba una crisis multifacética que comprometía su sostenibilidad. Sin embargo, a partir de una nueva conducción estratégica, se inició un proceso de cambio que permitió reconfigurar su estructura, fortalecer su identidad y mejorar sus resultados.

Este proceso no puede explicarse únicamente desde decisiones técnicas o administrativas, sino que requiere ser analizado desde la perspectiva del liderazgo que orientó dichas acciones. La capacidad de generar confianza, motivar a la comunidad universitaria, promover la innovación y articular esfuerzos colectivos fue fundamental para superar el escenario de crisis.

El liderazgo transformacional representa el eje articulador que conecta las estrategias institucionales con los resultados obtenidos. Es el elemento que permite que las decisiones estratégicas cobren sentido, que los equipos se movilicen y que la

organización avance hacia sus objetivos. Sin liderazgo, las estrategias pierden coherencia; con liderazgo, las instituciones adquieren dirección, propósito y capacidad de transformación.

En este sentido, el presente capítulo tiene como objetivo analizar el liderazgo transformacional como motor del cambio institucional, abordando sus fundamentos teóricos, sus principales dimensiones y su manifestación en el caso de la PUCEM. Para ello, en primer lugar, se desarrollan los fundamentos conceptuales del liderazgo transformacional; posteriormente, se analizan sus componentes esenciales; y finalmente, se examina su aplicación práctica a través del rol del prorector y las percepciones de la comunidad universitaria.

De esta manera, el capítulo busca no solo describir un modelo de liderazgo, sino comprender cómo este se traduce en acciones concretas que permiten a una institución enfrentar la crisis, adaptarse al cambio y proyectarse hacia el futuro.

2.1 Fundamentos del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se ha consolidado como uno de los enfoques más influyentes en el estudio de las organizaciones contemporáneas, especialmente en contextos caracterizados por la incertidumbre, el cambio y la necesidad de innovación. A diferencia de los modelos tradicionales centrados en el control y la supervisión, este enfoque propone una visión del liderazgo orientada a la transformación de las personas, las estructuras y las culturas organizacionales.

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Burns (1978), quien lo definió como un proceso mediante el cual líderes y seguidores elevan mutuamente sus niveles de motivación y moralidad, orientándose hacia el logro de

objetivos colectivos. Posteriormente, Bass y Avolio (1994) ampliaron esta perspectiva, destacando la capacidad del líder para influir en sus seguidores mediante la inspiración, el estímulo intelectual y el desarrollo individual.

Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional no se limita a la dirección de tareas, sino que implica la construcción de una visión compartida, la generación de confianza y la movilización de los miembros de la organización hacia procesos de cambio profundo. En este sentido, se configura como un elemento clave en contextos de crisis, donde las instituciones requieren no solo estabilidad, sino capacidad de adaptación y transformación.

Diversos estudios han evidenciado la relación entre liderazgo transformacional y desempeño organizacional. Aguirre y De la Cruz (2024) señalan que este estilo de liderazgo fortalece el compromiso organizacional, promoviendo una mayor identificación de los individuos con los objetivos institucionales. De manera complementaria, Rana et al. (2023) destacan que el liderazgo transformacional contribuye a la construcción de culturas organizacionales adaptativas, lo que resulta fundamental para el desarrollo de la resiliencia institucional.

En el ámbito de la educación superior, este tipo de liderazgo adquiere una relevancia particular, ya que las universidades enfrentan desafíos complejos que requieren procesos de transformación sostenidos. Como plantean Altynbassov et al. (2024), las instituciones educativas en el contexto del sur global demandan liderazgos capaces de gestionar la incertidumbre, fomentar la innovación y articular a la comunidad académica en torno a objetivos estratégicos.

Asimismo, Yang et al. (2025) destacan que el liderazgo transformacional facilita procesos de “sensemaking” en las organizaciones, es decir, la construcción de

significados compartidos que permiten a los miembros comprender y enfrentar situaciones complejas. Este aspecto resulta especialmente relevante en contextos de crisis, donde la claridad de propósito y la cohesión organizacional son determinantes para la toma de decisiones.

Desde una lectura crítica, es importante señalar que el liderazgo transformacional no debe entenderse como un modelo idealizado o exclusivamente dependiente de las características individuales del líder. Por el contrario, su efectividad radica en la capacidad de generar dinámicas colectivas que permitan a la organización adaptarse y evolucionar. En este sentido, el liderazgo se convierte en un proceso relacional que involucra tanto al líder como a los seguidores.

Bajo nuestra perspectiva, el liderazgo transformacional representa una de las herramientas más potentes para la gestión de crisis en instituciones de educación superior. No se trata únicamente de dirigir, sino de inspirar, movilizar y construir confianza en escenarios de incertidumbre. Este tipo de liderazgo permite transformar las dificultades en oportunidades, alineando a la organización hacia una visión estratégica de largo plazo.

En el caso de la PUCEM, como se evidenciará en los siguientes apartados, el liderazgo transformacional desempeñó un papel determinante en el proceso de recuperación y transformación institucional. La capacidad del prorector para articular visión, motivación y estrategia permitió movilizar a la comunidad universitaria hacia un objetivo común, sentando las bases para un proceso sostenido de cambio.

En consecuencia, el análisis del liderazgo transformacional no solo permite comprender el papel del líder en contextos de crisis, sino también identificar los mecanismos a través de los cuales las organizaciones pueden fortalecer su capacidad

de adaptación y resiliencia. Este enfoque será profundizado en los siguientes apartados, donde se examinarán sus componentes y su aplicación en el caso estudiado.

2.2 El prorector como agente de cambio: perfil y actuación

El análisis del liderazgo transformacional en contextos institucionales cobra mayor relevancia cuando se examina a partir de su materialización en actores concretos. En este sentido, el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), permite evidenciar cómo la figura del prorector se constituyó en un agente clave de cambio durante un periodo de crisis multifacética, caracterizado por desafíos estructurales, financieros y organizacionales.

Desde una perspectiva analítica, el liderazgo ejercido por el prorector no puede comprenderse únicamente desde sus funciones administrativas formales, sino desde su capacidad para interpretar el contexto, articular una visión estratégica y movilizar a la comunidad universitaria hacia un proceso de transformación institucional. Este tipo de liderazgo, alineado con los principios del enfoque transformacional, se manifestó en la combinación de competencias técnicas, habilidades interpersonales y una clara orientación al logro de resultados.

2.2.1 Trayectoria y formación del líder

La comprensión del rol del prorector como agente de cambio requiere situarlo en el marco de su trayectoria académica y profesional. Su formación en el ámbito de la educación superior y la gestión organizacional, junto con su experiencia en cargos directivos, configuraron un perfil orientado a la conducción estratégica de instituciones complejas.

Previo a su incorporación a la PUCEM en 2018, el prorector desempeñó funciones relevantes en el ámbito académico y administrativo, entre las que se destacan cargos de dirección universitaria, docencia e intervención en proyectos de cooperación internacional. Estas experiencias le permitieron desarrollar habilidades clave como la toma de decisiones en contextos de incertidumbre, la gestión de equipos de trabajo y la planificación estratégica.

Desde una lectura crítica, es posible afirmar que su trayectoria no solo aportó conocimientos técnicos, sino también una visión integral de la educación superior, lo que resultó determinante para abordar la crisis institucional desde un enfoque estructural y no únicamente coyuntural.

2.2.2 Perfil de liderazgo: características y enfoque de actuación

El estilo de liderazgo del prorector se caracteriza por su orientación estratégica, su enfoque en resultados y su capacidad para gestionar procesos de cambio en escenarios complejos. Este perfil se alinea con los principios del liderazgo transformacional, en tanto promueve la construcción de una visión compartida, el compromiso organizacional y la innovación institucional.

Los testimonios recogidos en la investigación evidencian que el prorector fue percibido como un líder “estratégico, inteligente y cercano”, capaz de tomar decisiones firmes sin perder la conexión con los miembros de la institución. Esta combinación entre firmeza y cercanía constituye un elemento distintivo del liderazgo transformacional, ya que permite generar confianza y, al mismo tiempo, orientar a la organización hacia objetivos claros.

Asimismo, su capacidad para motivar a la comunidad universitaria se reflejó en la promoción de metas alcanzables y en la generación de un sentido de propósito compartido. Desde la perspectiva de los participantes, su liderazgo impulsó la apertura a nuevas formas de enseñanza, la innovación académica y la mejora continua de los procesos institucionales.

Este tipo de liderazgo resulta particularmente efectivo en contextos de crisis, ya que permite reducir la incertidumbre, fortalecer la cohesión organizacional y movilizar a los equipos de trabajo hacia la acción. No se trata únicamente de dirigir, sino de generar sentido, orientar esfuerzos y construir confianza en medio de la adversidad.

2.2.3 Actuación estratégica en el contexto de crisis

La actuación del prorector como agente de cambio se manifestó en la implementación de estrategias orientadas a la reorganización institucional y a la sostenibilidad de la universidad. Entre las acciones más relevantes se encuentran la reestructuración administrativa, la optimización de recursos, la innovación en la oferta académica y el fortalecimiento de la vinculación con la comunidad.

Estas decisiones, si bien en algunos casos implicaron medidas complejas como la reducción de personal o la reasignación de funciones, fueron orientadas a garantizar la viabilidad institucional en el largo plazo. En este sentido, el liderazgo ejercido no se limitó a la gestión operativa, sino que implicó una visión estratégica capaz de priorizar decisiones en función del futuro de la institución.

De acuerdo con los hallazgos del estudio, la actuación del prorector también se caracterizó por su capacidad de acompañamiento, delegación y empoderamiento

del personal. Este aspecto es fundamental, ya que el liderazgo transformacional no busca centralizar el poder, sino distribuirlo de manera que los miembros de la organización se conviertan en agentes activos del cambio.

Asimismo, la articulación entre liderazgo y valores institucionales, especialmente aquellos derivados de la tradición ignaciana, permitió orientar las decisiones hacia principios éticos y de servicio, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la identidad institucional.

2.2.4 El liderazgo como catalizador de la transformación institucional

El análisis del rol del prorector permite comprender que el liderazgo transformacional actuó como un catalizador del proceso de cambio en la PUCEM. Su capacidad para integrar visión, estrategia y acción permitió articular las distintas dimensiones de la transformación institucional, generando un impacto significativo en los resultados obtenidos.

En este sentido, el liderazgo no debe entenderse como un elemento aislado, sino como un eje articulador que conecta las estrategias de resiliencia, la innovación académica y el fortalecimiento de la identidad institucional. La actuación del prorector permitió transformar un escenario de crisis en una oportunidad de crecimiento, evidenciando que el liderazgo es un factor determinante en la sostenibilidad de las instituciones de educación superior.

Desde una perspectiva reflexiva, el caso analizado pone de manifiesto que el éxito de los procesos de transformación no depende exclusivamente de los recursos disponibles, sino de la capacidad de liderazgo para movilizar a las personas, generar confianza y orientar a la organización hacia una visión compartida.

2.3 Testimonios y voces de la comunidad universitaria

El análisis del liderazgo transformacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), no puede limitarse a una descripción teórica o a la revisión de decisiones estratégicas, sino que requiere ser comprendido desde la experiencia vivida por los actores que formaron parte del proceso de transformación institucional. En este sentido, las voces de la comunidad universitaria—autoridades, docentes, estudiantes, graduados y personal administrativo—constituyen un elemento clave para interpretar el alcance y la efectividad del liderazgo ejercido.

Desde una perspectiva cualitativa, los testimonios recogidos permiten evidenciar cómo el liderazgo transformacional se manifiesta en la práctica, a través de percepciones, experiencias y valoraciones que reflejan el impacto real de las decisiones institucionales. Como señalan Finol y Vera (2020), la interpretación de los discursos de los actores permite comprender no solo los hechos, sino también los significados que estos adquieren dentro de un contexto organizacional.

En el caso de la PUCEM, los testimonios coinciden en destacar que el proceso de transformación institucional no fue únicamente el resultado de estrategias formales, sino de una conducción clara, firme y orientada al cambio. Los participantes reconocen que el liderazgo ejercido permitió generar confianza en un escenario caracterizado por la incertidumbre, facilitando la transición hacia un modelo institucional más sostenible.

Los docentes y administrativos señalaron que, en los momentos más críticos, el liderazgo se caracterizó por la toma de decisiones oportunas y la capacidad de mantener el funcionamiento institucional a pesar de las limitaciones existentes. Por su

parte, los estudiantes valoraron la apertura a nuevas modalidades de enseñanza y la incorporación de herramientas tecnológicas que mejoraron su experiencia académica.

Asimismo, los graduados destacaron la importancia de la formación recibida en términos éticos y profesionales, resaltando la presencia de valores institucionales como elementos diferenciadores en su proceso formativo. En este sentido, los testimonios evidencian que el liderazgo no solo impactó en la gestión organizacional, sino también en la construcción de identidad institucional.

En nuestra opinión, estos testimonios permiten comprender que el liderazgo transformacional no se impone, sino que se construye a partir de la interacción con la comunidad. La legitimidad del líder no depende únicamente de su posición jerárquica, sino de su capacidad para generar confianza, orientar el cambio y responder a las necesidades del contexto.

En este marco, resulta pertinente profundizar en la figura del prorector como actor central del proceso de transformación, analizando su trayectoria, perfil y estilo de liderazgo desde una perspectiva estratégica.

2.3.1 Trayectoria del prorector: una biografía estratégica del liderazgo

La comprensión del liderazgo ejercido por el prorector: José Luis Cagigal García, requiere situarlo en el marco de su trayectoria académica y profesional, en la cual convergen procesos de formación, experiencia en gestión y una progresiva consolidación de competencias directivas. Su formación en el ámbito de la educación y la gestión empresarial, junto con su experiencia en el campo académico, configuran un perfil orientado a la conducción estratégica de instituciones de educación superior.

Previo a asumir el cargo de prorector en el año 2018, desempeñó funciones relevantes en el ámbito universitario y en espacios de cooperación internacional, entre las que se destacan:

- Rector de la Universidad Internacional SEK
- Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador
- Docente titular de la PUCE
- Docente visitante Fulbright en la California State University, Hayward
- Consultor en proyectos internacionales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF)

Estos espacios permitieron el desarrollo de habilidades vinculadas a la gestión organizacional, la toma de decisiones en contextos complejos y la conducción de equipos de trabajo. Más allá de la acumulación de experiencia, esta trayectoria evidencia un proceso de formación progresiva en el ejercicio del liderazgo, en el cual se integran conocimientos especializados y práctica profesional.

Desde una lectura analítica, estas experiencias contribuyeron a la construcción de un enfoque de liderazgo centrado en la planificación estratégica, la articulación institucional y la orientación a resultados. En coherencia con ello, el prorector reconoce que su estilo de liderazgo se caracteriza por ser estratégico, innovador y orientado al logro de objetivos, destacándose por su capacidad para tomar decisiones oportunas, gestionar el cambio y fortalecer procesos institucionales.

Asimismo, su actuación se encuentra profundamente vinculada a valores como la responsabilidad, el compromiso institucional y el servicio, elementos que se alinean con los principios de la tradición ignaciana que orientan a la institución. Esta

integración entre competencias técnicas y fundamentos éticos constituye un elemento clave para comprender la naturaleza de su liderazgo.

Su incorporación a la PUCEM se produce en un contexto institucional complejo, marcado por desafíos estructurales, limitaciones financieras y la necesidad de redefinir el modelo de gestión. Este escenario demandaba no solo capacidades administrativas, sino una visión transformadora capaz de orientar procesos de cambio profundo.

En este sentido, la trayectoria del prorector no solo explica su capacidad de actuación, sino que permite comprender cómo se configura su rol como agente de cambio dentro de la institución. La combinación entre experiencia, formación y valores constituye la base sobre la cual se articula un liderazgo capaz de enfrentar la crisis, movilizar a la comunidad universitaria y generar procesos sostenidos de transformación.

2.4 Dimensiones del liderazgo transformacional en la PUCEM

El liderazgo transformacional, como se ha señalado previamente, se estructura en cuatro dimensiones fundamentales: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Estas dimensiones no operan de manera aislada, sino que se articulan en la práctica como un sistema dinámico que orienta la acción organizacional.

En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), estas dimensiones se materializan en estrategias concretas implementadas por el prorector, las cuales permitieron conducir a la institución desde un escenario de crisis hacia un proceso de transformación sostenible. En este sentido, el liderazgo

no se limitó a un enfoque teórico, sino que se tradujo en acciones específicas con impacto institucional.

En coherencia con lo anterior, la Tabla 3 presenta una síntesis de las principales estrategias de liderazgo transformacional identificadas en el estudio, así como su impacto en la institución.

Tabla 3 Estrategias de liderazgo transformacional

Pilar del Liderazgo Transformacional	Estrategia Aplicada	Impacto Institucional
Influencia idealizada (carisma, ética)	Transparencia, compromiso personal y visión clara de cambio. Frase motivadora: “Sorpresa, se hizo”.	Generó confianza y optimismo en los equipos, inspirando sentido de pertenencia institucional.
Motivación inspiracional	Motivación a metas alcanzables, como la acreditación y el lema “Ser más para servir mejor”.	Impulsó al personal a trabajar por objetivos comunes, fortaleciendo el trabajo en equipo.
Estimulación intelectual	Promoción de soluciones innovadoras: virtualización de planes de estudio, reestructuración administrativa y diversificación académica.	Fomentó pensamiento crítico, creatividad y adaptación a nuevas tendencias educativas.
Consideración individualizada	Acompañamiento, delegación de responsabilidades y apoyo en casos específicos.	Empoderamiento del personal, crecimiento profesional y compromiso con los objetivos institucionales.

La información presentada en la Tabla 3 evidencia que el liderazgo transformacional en la PUCEM no se manifestó como un concepto abstracto, sino

como un conjunto de estrategias concretas orientadas a generar cambios reales en la institución. Cada una de las dimensiones del liderazgo se tradujo en acciones específicas que impactaron directamente en la cultura organizacional, el desempeño institucional y la cohesión del equipo.

En primer lugar, la **influencia idealizada** se refleja en la actuación del prorector, quien, mediante la transparencia, el compromiso personal y una visión clara de cambio, logró transmitir confianza a su equipo. Su ejemplo ético, acompañado de la frase motivadora “Sorpresa, se hizo”, se convirtió en un elemento simbólico que fortaleció el optimismo institucional y el sentido de pertenencia.

En segundo lugar, la **motivación inspiracional** se evidenció en la comunicación de metas claras, alcanzables y significativas, como la acreditación institucional y el lema “Ser más para servir mejor”. Estas acciones permitieron alinear los esfuerzos del personal en torno a objetivos comunes, generando cohesión y compromiso organizacional.

En tercer lugar, la **estimulación intelectual** se orientó a la promoción del pensamiento crítico, la creatividad y la innovación, impulsando procesos como la virtualización de la oferta académica y la reestructuración institucional. Este enfoque permitió a la universidad adaptarse a nuevas tendencias educativas y responder de manera efectiva a los desafíos del entorno.

Finalmente, la **consideración individualizada** se manifestó a través del acompañamiento cercano, la delegación de responsabilidades y el apoyo al desarrollo profesional del personal. Este elemento resultó clave para fortalecer el compromiso individual y colectivo, generando un ambiente de confianza y crecimiento organizacional.

Desde una perspectiva analítica, los hallazgos permiten identificar que estas dimensiones no operan de manera independiente, sino que configuran un proceso dinámico, interconectado y cíclico.

En este sentido, el liderazgo transformacional da origen a un **ciclo virtuoso**, en el cual las acciones estratégicas generan resultados positivos que, a su vez, refuerzan la confianza en el liderazgo y fortalecen la resiliencia institucional.

Este ciclo puede entenderse como un proceso auto-fortalecedor, donde cada acción positiva produce una consecuencia favorable que impulsa la mejora continua. La institución no solo responde a la crisis, sino que evoluciona a partir de ella, consolidando un modelo de gestión más sólido y sostenible.

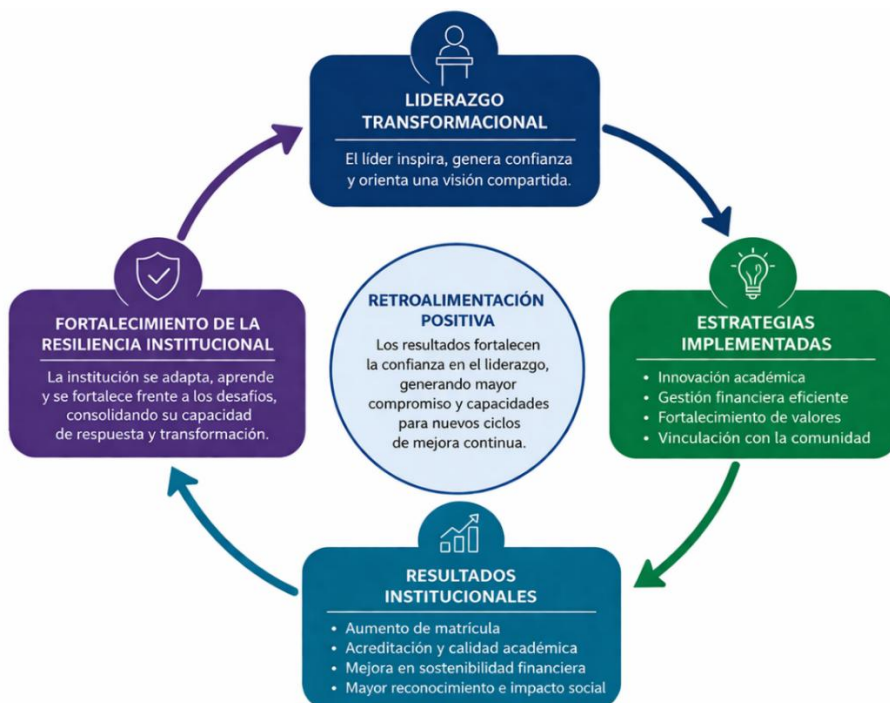


Figura 1 Ciclo virtuoso del liderazgo transformacional y la resiliencia institucional

En este marco, la Figura 1 ilustra este patrón dinámico, evidenciando cómo el liderazgo transformacional actúa como el principal catalizador que promueve la implementación de estrategias de resiliencia, las cuales se traducen en resultados concretos que validan y fortalecen tanto el liderazgo como la capacidad adaptativa de la institución.

CAPÍTULO III:

LA RESILIENCIA INSTITUCIONAL COMO RESULTADO DEL CAMBIO



CAPÍTULO III.

3 LA RESILIENCIA INSTITUCIONAL COMO RESULTADO DEL CAMBIO.

Los procesos de transformación institucional en contextos de crisis no se limitan a la implementación de estrategias o a la acción de liderazgos efectivos, sino que se evidencian, en última instancia, en la capacidad de la organización para adaptarse, resistir y evolucionar frente a escenarios adversos. En este sentido, la resiliencia institucional emerge como un resultado clave que permite evaluar el impacto real de las decisiones estratégicas adoptadas.

En el ámbito de la educación superior, la resiliencia institucional no debe entenderse únicamente como la capacidad de superar una crisis, sino como un proceso dinámico que implica aprendizaje organizacional, innovación continua y fortalecimiento de las capacidades internas. Las universidades resilientes no solo enfrentan los desafíos, sino que logran transformarse a partir de ellos, consolidando modelos de gestión más eficientes, sostenibles y adaptativos.

Como se ha evidenciado en los capítulos anteriores, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), transitó por un escenario de crisis multifacética caracterizado por limitaciones estructurales, dificultades financieras y desafíos organizacionales. Sin embargo, a través de un liderazgo transformacional y la implementación de estrategias articuladas, la institución logró iniciar un proceso de cambio que se tradujo en resultados concretos.

Este capítulo tiene como propósito analizar la resiliencia institucional como resultado de dicho proceso de transformación, identificando las estrategias implementadas, los factores que facilitaron la adaptación organizacional y los resultados alcanzados en términos de sostenibilidad, crecimiento y posicionamiento institucional.

Desde una perspectiva analítica, la resiliencia institucional en la PUCEM no puede explicarse como un fenómeno aislado, sino como el resultado de la interacción entre múltiples dimensiones, entre las que destacan la gestión financiera, la innovación académica, la vinculación con la comunidad y el fortalecimiento de los valores institucionales. Estas dimensiones, articuladas mediante un liderazgo estratégico, permitieron configurar un modelo de gestión orientado a la mejora continua.

Asimismo, es importante destacar que la resiliencia institucional no se construye de manera inmediata, sino que es el resultado de un proceso progresivo en el cual la organización aprende de sus experiencias, ajusta sus estrategias y fortalece sus capacidades. En este sentido, la transformación de la PUCEM constituye un ejemplo significativo de cómo una institución puede evolucionar a partir de la adversidad.

La resiliencia institucional representa uno de los indicadores más sólidos para evaluar la efectividad del liderazgo y de las estrategias implementadas. No se trata únicamente de medir resultados cuantitativos, sino de comprender cómo la organización desarrolla la capacidad de sostener dichos resultados en el tiempo.

En este marco, el presente capítulo se estructura en tres apartados principales. En primer lugar, se analizan las estrategias de resiliencia implementadas por la

institución; en segundo lugar, se examinan los resultados obtenidos en términos de crecimiento y consolidación institucional; y finalmente, se reflexiona sobre el proceso de transformación como un modelo replicable en otras instituciones de educación superior.

De esta manera, el capítulo no solo busca describir los logros alcanzados por la PUCEM, sino también aportar a la comprensión de la resiliencia institucional como un proceso estratégico que puede ser desarrollado y fortalecido en contextos similares.

3.1 Conceptualización de la resiliencia institucional

La resiliencia institucional se ha consolidado como un concepto fundamental en el análisis de organizaciones que enfrentan escenarios de crisis, incertidumbre y cambio constante. En el ámbito de la educación superior, esta noción adquiere una relevancia particular, debido a la complejidad de las universidades y a su exposición a múltiples factores de riesgo, tanto internos como externos.

Desde una perspectiva conceptual, la resiliencia institucional puede definirse como la capacidad de una organización para anticipar, resistir, adaptarse y transformarse frente a situaciones adversas, manteniendo su funcionamiento y proyectándose hacia el futuro. A diferencia de enfoques tradicionales centrados en la estabilidad, la resiliencia implica un proceso dinámico que integra aprendizaje organizacional, innovación y mejora continua.

Diversos autores han abordado la resiliencia desde enfoques complementarios. En el ámbito organizacional, se entiende como un conjunto de capacidades que permiten a las instituciones enfrentar perturbaciones sin perder su identidad ni comprometer sus objetivos estratégicos. En este sentido, la norma ISO 31000 (2018)

destaca la importancia de la gestión del riesgo como un componente clave para fortalecer la capacidad de respuesta organizacional, enfatizando la necesidad de identificar amenazas y oportunidades de manera sistemática.

En el contexto de la educación superior, la resiliencia institucional no solo se relaciona con la capacidad de recuperación, sino también con la habilidad para innovar y adaptarse a nuevas condiciones. Como señalan González et al. (2024), las universidades resilientes son aquellas que logran integrar la transformación digital, la gestión estratégica y la innovación académica como elementos centrales de su desarrollo institucional.

Desde una lectura analítica, es importante diferenciar entre resiliencia reactiva y resiliencia transformadora. La primera se orienta a la recuperación de las condiciones previas a la crisis, mientras que la segunda implica un proceso de cambio estructural que permite a la organización evolucionar hacia modelos más eficientes y sostenibles. En este sentido, la resiliencia transformadora resulta especialmente relevante en instituciones que enfrentan crisis multifacéticas, como es el caso de la PUCEM.

En coherencia con lo anterior, la resiliencia institucional puede ser comprendida a partir de tres dimensiones fundamentales:

- **Capacidad de adaptación:** habilidad para ajustarse a nuevas condiciones del entorno, modificando procesos y estructuras organizacionales.
- **Capacidad de aprendizaje:** incorporación de experiencias previas para mejorar la toma de decisiones y evitar la repetición de errores.
- **Capacidad de transformación:** implementación de cambios estructurales que permitan a la organización evolucionar y fortalecerse en el tiempo.

Estas dimensiones no operan de manera aislada, sino que se articulan en un proceso continuo que permite a la organización responder de manera efectiva a los desafíos del entorno.

En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), la resiliencia institucional no puede entenderse como una respuesta puntual a la crisis, sino como un proceso progresivo que se construyó a partir de la interacción entre liderazgo, estrategias organizacionales y valores institucionales. Como se evidenció en los capítulos anteriores, la institución enfrentó un escenario adverso caracterizado por limitaciones estructurales, dificultades financieras y cambios en el entorno, lo que exigió una respuesta integral.

En nuestra opinión, la resiliencia institucional en la PUCEM se aproxima a un modelo de resiliencia transformadora, en el cual la organización no solo logró superar la crisis, sino que redefinió su estructura, fortaleció su identidad y mejoró sus resultados. Este enfoque permite comprender que la resiliencia no se limita a la capacidad de resistir, sino que implica la construcción de nuevas capacidades organizacionales.

Asimismo, es importante destacar que la resiliencia institucional no se construye únicamente a partir de decisiones técnicas, sino que se sustenta en elementos culturales y valores organizacionales que orientan el comportamiento de los miembros de la institución. En este sentido, la integración de principios ignacianos como el compromiso, el servicio y el discernimiento contribuyó a fortalecer el sentido de pertenencia y la cohesión organizacional.

En consecuencia, la conceptualización de la resiliencia institucional en el presente estudio no se limita a una definición teórica, sino que se articula con la

evidencia empírica del caso analizado. Este enfoque permite comprender la resiliencia como un proceso dinámico, multidimensional y estratégico, que constituye la base para el análisis de las acciones implementadas por la PUCEM, las cuales serán desarrolladas en los siguientes apartados.

3.2 Gestión financiera resiliente: ajustes y reestructuración

La gestión financiera constituye uno de los pilares fundamentales en la construcción de la resiliencia institucional, especialmente en contextos de crisis donde la sostenibilidad económica se ve comprometida. En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), la situación financiera previa al proceso de transformación evidenciaba un escenario crítico, caracterizado por un desequilibrio entre ingresos y gastos, baja matrícula estudiantil y una estructura operativa poco eficiente.

Desde una perspectiva analítica, la crisis financiera no debe entenderse únicamente como una limitación de recursos, sino como una manifestación de problemas estructurales más profundos, relacionados con la planificación institucional, la gestión de la oferta académica y la adecuación de la estructura organizacional a la demanda real. En este sentido, la respuesta institucional no podía limitarse a medidas coyunturales, sino que requería un proceso de reestructuración integral.

3.2.1 Diagnóstico financiero y necesidad de intervención

El análisis de la situación financiera de la PUCEM permitió identificar una serie de problemáticas interrelacionadas. Entre ellas destacan la baja captación de estudiantes, los altos costos operativos y la dispersión de recursos en múltiples

unidades organizativas. Esta combinación generaba un déficit financiero sostenido que ponía en riesgo la continuidad de la institución.

Los testimonios recogidos en la investigación evidencian que la percepción generalizada dentro de la comunidad universitaria era de incertidumbre respecto al futuro institucional. La falta de recursos impactaba no solo en la operación diaria, sino también en el clima organizacional, generando tensiones entre el personal y limitando las posibilidades de crecimiento.

Con base en nuestra perspectiva como investigadores, este diagnóstico representa un punto crítico en el proceso de resiliencia institucional, ya que la identificación clara de las debilidades financieras constituye el primer paso para la implementación de estrategias efectivas de recuperación.

3.2.2 Estrategias de ajuste y optimización de recursos

Frente a este escenario, la institución implementó una serie de medidas orientadas a garantizar su sostenibilidad financiera. Estas acciones, aunque complejas y en algunos casos impopulares, fueron fundamentales para estabilizar la situación económica y sentar las bases para el crecimiento institucional.

Entre las principales estrategias implementadas se destacan:

- **Reestructuración organizacional:** reducción y reorganización de personal, así como la reasignación de funciones con el objetivo de optimizar el uso de recursos humanos.
- **Consolidación de campus:** centralización de actividades académicas y administrativas para reducir costos operativos y mejorar la eficiencia institucional.

- **Optimización del gasto:** revisión de procesos internos y eliminación de gastos innecesarios, orientando los recursos hacia áreas estratégicas.
- **Modernización administrativa:** implementación de prácticas de gestión más eficientes, alineadas con criterios de sostenibilidad y control financiero.

Estas estrategias reflejan un enfoque de gestión orientado no solo a la reducción de costos, sino a la construcción de un modelo financiero más sostenible y adaptado a la realidad institucional.

3.2.3 Impacto en la organización y el clima institucional

La implementación de estas medidas tuvo un impacto significativo en la dinámica organizacional. Por un lado, permitió estabilizar la situación financiera y generar condiciones para el crecimiento institucional; por otro, implicó desafíos en términos de adaptación del personal y gestión del cambio.

Los grupos focales evidencian que el proceso de reestructuración generó inicialmente percepciones de incertidumbre y resistencia, especialmente en relación con la reducción de personal y la reasignación de funciones. Sin embargo, con el tiempo, estas medidas fueron comprendidas como necesarias para garantizar la continuidad de la institución.

La percepción de una gestión más eficiente y orientada a resultados contribuyó a fortalecer la confianza en el liderazgo institucional. La reducción de costos y la optimización de recursos fueron valoradas como señales de un cambio estructural que permitía proyectar un futuro más estable.

Desde una lectura crítica, este proceso pone de manifiesto que la resiliencia institucional no está exenta de tensiones, sino que implica la toma de decisiones

complejas que pueden generar impactos a corto plazo, pero que resultan fundamentales para la sostenibilidad a largo plazo.

3.2.4 Gestión financiera como eje de la resiliencia institucional

El caso de la PUCEM evidencia que la gestión financiera resiliente no se limita a la reducción de gastos, sino que implica la capacidad de reorganizar la institución en función de sus prioridades estratégicas. En este sentido, las decisiones adoptadas permitieron transformar un modelo financiero deficitario en un sistema más eficiente, alineado con los objetivos institucionales.

La gestión financiera resiliente constituye uno de los elementos más críticos en los procesos de transformación organizacional. Sin una base económica sólida, las estrategias de innovación, crecimiento y desarrollo institucional difícilmente pueden sostenerse en el tiempo.

En este caso, la articulación entre liderazgo transformacional y gestión financiera permitió no solo superar la crisis, sino también generar las condiciones necesarias para el crecimiento posterior de la institución. La optimización de recursos, la reestructuración organizacional y la consolidación de la gestión administrativa se convirtieron en pilares fundamentales del proceso de resiliencia.

En consecuencia, la experiencia de la PUCEM demuestra que la gestión financiera, cuando se aborda desde una perspectiva estratégica y articulada con el liderazgo, puede convertirse en un factor clave para la transformación institucional. Este enfoque permite comprender que la sostenibilidad no es únicamente un objetivo económico, sino una condición necesaria para el desarrollo académico, organizacional y social de la institución.

3.3 Innovación académica como respuesta a la crisis

La innovación académica constituye uno de los mecanismos más relevantes a través de los cuales las instituciones de educación superior pueden responder de manera efectiva a escenarios de crisis. En contextos donde los modelos tradicionales de enseñanza resultan insuficientes, la capacidad de transformar la oferta académica, incorporar nuevas metodologías y adaptarse a las demandas del entorno se convierte en un factor determinante para la sostenibilidad institucional.

En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), la innovación académica no fue un proceso aislado, sino una estrategia articulada que permitió redefinir el modelo educativo en función de las necesidades del contexto. Frente a un escenario caracterizado por la baja matrícula, las limitaciones financieras y los cambios en las dinámicas educativas, la institución adoptó un enfoque orientado a la transformación y diversificación de su oferta académica.

3.3.1 La innovación como estrategia de adaptación institucional

Desde una perspectiva analítica, la innovación académica en la PUCEM puede entenderse como una respuesta estratégica a la crisis, orientada a mejorar la competitividad institucional y a ampliar las oportunidades de acceso a la educación superior. Este proceso implicó no solo la incorporación de nuevas modalidades de enseñanza, sino también la revisión de los contenidos curriculares, los métodos pedagógicos y los procesos de evaluación.

Uno de los elementos más relevantes en este proceso fue la priorización de la acreditación institucional como objetivo estratégico. La acreditación no solo representaba un requisito normativo, sino también una oportunidad para fortalecer la

calidad académica y mejorar el posicionamiento de la universidad. En este sentido, la innovación académica se articuló con estándares de calidad que permitieron consolidar un modelo educativo más robusto.

3.3.2 Virtualización y diversificación de la oferta académica

Uno de los cambios más significativos implementados por la institución fue la incorporación de modalidades virtuales y combinadas (híbridas), lo que permitió ampliar la cobertura y responder a nuevas demandas educativas. La virtualización de programas académicos facilitó el acceso de estudiantes que, por razones geográficas o económicas, no podían acceder a la educación presencial.

De acuerdo con los hallazgos del estudio, la aprobación de programas virtuales por parte del organismo regulador (CACES) marcó un punto de inflexión en el proceso de transformación académica. Esta decisión permitió a la institución diversificar su oferta y posicionarse en un entorno educativo cada vez más digitalizado.

Asimismo, la reestructuración de los planes de estudio y la incorporación de nuevas carreras contribuyeron a fortalecer la pertinencia de la oferta académica. Este proceso estuvo orientado a responder a las necesidades del mercado laboral y a las demandas sociales, lo que permitió mejorar la atracción y retención de estudiantes.

3.3.3 Impacto en la experiencia estudiantil y en la percepción institucional

La innovación académica tuvo un impacto significativo en la experiencia de los estudiantes, quienes valoraron positivamente la incorporación de plataformas digitales, la flexibilidad de las modalidades de estudio y la mejora en la calidad de la enseñanza. Los testimonios recogidos en los grupos focales evidencian que estos

cambios fueron percibidos como una oportunidad para acceder a una educación más dinámica y adaptada a sus necesidades.

Desde la perspectiva institucional, la innovación académica contribuyó a mejorar la imagen y el posicionamiento de la universidad, fortaleciendo su capacidad de atracción en un contexto competitivo. La diversificación de la oferta y la incorporación de nuevas tecnologías permitieron proyectar una imagen de modernización y adaptación al cambio.

3.3.4 Innovación académica y resiliencia institucional

Desde una lectura crítica, la innovación académica en la PUCEM no debe entenderse únicamente como una respuesta técnica a la crisis, sino como un componente central del proceso de resiliencia institucional. La capacidad de transformar el modelo educativo permitió a la institución no solo adaptarse a las condiciones del entorno, sino también generar nuevas oportunidades de crecimiento.

En este sentido, la innovación académica se articula con las dimensiones de la resiliencia previamente analizadas: facilita la adaptación al cambio, promueve el aprendizaje organizacional y contribuye a la transformación estructural de la institución. Este proceso evidencia que las universidades resilientes son aquellas que logran integrar la innovación como parte de su estrategia institucional.

Con base en nuestra perspectiva como investigadores, la experiencia de la PUCEM demuestra que la innovación académica no es un lujo, sino una necesidad en contextos de crisis. Las instituciones que logran reinventar su modelo educativo tienen mayores posibilidades de sostenerse en el tiempo y de responder a las demandas de la sociedad.

En consecuencia, la innovación académica se configura como uno de los pilares fundamentales del proceso de transformación institucional, evidenciando que la capacidad de cambio no solo depende de la gestión interna, sino también de la disposición para cuestionar y redefinir los modelos tradicionales de enseñanza.

3.4 Vinculación con la comunidad y resultados de la resiliencia institucional

La resiliencia institucional no solo se manifiesta en la capacidad de adaptación interna, sino también en la forma en que la institución fortalece su relación con el entorno. En el ámbito de la educación superior, la vinculación con la comunidad constituye un eje estratégico que permite a las universidades proyectar su impacto social, fortalecer su posicionamiento y consolidar su sostenibilidad.

En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), la vinculación con la comunidad se integró como parte del proceso de transformación institucional, articulándose con estrategias de internacionalización, cooperación interinstitucional y desarrollo de proyectos sociales. Este enfoque permitió no solo fortalecer la presencia de la universidad en su entorno, sino también generar oportunidades de crecimiento académico y organizacional.

En coherencia con lo anterior, las estrategias de resiliencia institucional implementadas por la PUCEM pueden analizarse a partir de su evolución desde la identificación de problemas hasta la obtención de resultados concretos. A continuación, se presenta la Tabla 4, que sintetiza este proceso:

Tabla 4 Estrategias de resiliencia institucional

Problema Detectado	Estrategia de Resiliencia Institucional	Resultado Logrado
Matrícula baja y altos costos operativos	Diagnóstico financiero y reorganización académica: redistribución de recursos, reducción de personal y ajustes administrativos.	Equilibrio financiero inicial y sostenibilidad gradual.
Crisis de liderazgo y toma de decisiones y confianza	Liderazgo transformacional: visión estratégica, motivación inspiradora, delegación y acompañamiento del prorector.	Confianza institucional, compromiso del personal y cohesión en tiempos de crisis.
Limitada oferta académica desactualizada	Innovación académica: creación de nuevas carreras pertinentes y virtualización de clases, modernización de enseñanza.	Incremento de programas y matrículas.
Débil identidad institucional y sentido de pertenencia	Fortalecimiento de misión y sentido de pertenencia, bajo los principios ignacianos: Magis, servicio y discernimiento.	Compromiso del personal, emprendimiento e innovación.
Débil posicionamiento externo	Internacionalización y alianzas estratégicas: convenios con universidades y organismos nacionales e internacionales.	140 convenios marco, 96 específicos y 174 socios internacionales, fortaleciendo el posicionamiento.
Infraestructura y recursos limitados	Modernización tecnológica y académica.	Expansión de matrícula (de 330 en 2018 a 2.997 en 2023) y mejora en la calidad educativa.

La información presentada en la Tabla 4 evidencia que las estrategias de resiliencia institucional en la PUCEM no fueron acciones aisladas, sino parte de un proceso estructurado que partió de la identificación de problemáticas críticas y culminó en resultados institucionales concretos y medibles.

Las estrategias implementadas presentan un recorrido claro que va desde el diagnóstico de la crisis hasta la consolidación de un modelo institucional más sólido. En este sentido, la entidad educativa introdujo medidas orientadas a la sostenibilidad financiera, la innovación académica y tecnológica, así como al fortalecimiento de la internacionalización y la vinculación con el entorno.

Desde una perspectiva analítica, se observa que la gestión financiera permitió estabilizar la economía institucional, mientras que la innovación académica facilitó la diversificación de la oferta y el incremento de matrículas. De manera complementaria, la internacionalización y las alianzas estratégicas contribuyeron a mejorar el posicionamiento de la universidad, ampliando su impacto a nivel nacional e internacional.

Asimismo, el fortalecimiento de la identidad institucional y de los valores ignacianos permitió consolidar el compromiso del personal y fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Este elemento resulta clave, ya que evidencia que la resiliencia no solo depende de factores estructurales, sino también de dimensiones culturales y humanas.

Uno de los resultados más significativos del proceso de transformación es el crecimiento de la matrícula estudiantil, que pasó de 330 estudiantes en 2018 a 2.997 en 2023, lo que refleja no solo una mejora en la capacidad de atracción de la institución, sino también en su credibilidad y posicionamiento.

El caso de la PUCEM demuestra que la resiliencia institucional es el resultado de la articulación entre liderazgo, estrategia y valores. No se trata únicamente de responder a la crisis, sino de transformar la organización de manera integral, generando condiciones para su sostenibilidad en el tiempo.

En consecuencia, la vinculación con la comunidad y la implementación de estrategias de resiliencia permitieron a la institución no solo superar un escenario adverso, sino consolidarse como una organización más fuerte, adaptativa y orientada al futuro. Este proceso evidencia que las universidades pueden convertirse en agentes de cambio social cuando logran integrar su misión académica con su compromiso con el entorno.

3.5 Ciclo de mejora continua (ciclo PHVA)

La consolidación de la resiliencia institucional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), no puede entenderse únicamente como el resultado de decisiones estratégicas aisladas, sino como un proceso sistemático de mejora continua que permitió a la institución adaptarse, aprender y evolucionar en el tiempo. En este sentido, el ciclo PHVA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar) se constituye en un marco conceptual pertinente para analizar la dinámica de transformación institucional.

El ciclo PHVA, propuesto inicialmente por Deming, es ampliamente utilizado en la gestión de calidad como un modelo iterativo que permite mejorar procesos de manera continua. Este enfoque se basa en la planificación de acciones, su implementación, la evaluación de resultados y la adopción de medidas correctivas o de mejora, generando un proceso cíclico orientado al perfeccionamiento organizacional.

Desde una perspectiva analítica, la aplicación del ciclo PHVA en la PUCEM no se desarrolló de manera formal o explícita como un modelo técnico, sino que se evidenció de forma implícita en las estrategias implementadas durante el proceso de transformación institucional. A partir del análisis de los hallazgos, es posible identificar cómo cada una de las fases del ciclo se manifiesta en las acciones y resultados de la institución.

3.5.1 Fase Planificar: diagnóstico y diseño estratégico

La fase de planificación se refleja en el proceso inicial de diagnóstico institucional, en el cual se identificaron problemáticas críticas como la baja matrícula, el déficit financiero, la limitada oferta académica y la debilidad organizacional. Este análisis permitió establecer prioridades y definir estrategias orientadas a la sostenibilidad institucional.

En esta etapa, el liderazgo desempeñó un papel fundamental al articular una visión estratégica clara, plasmada en el plan institucional 2018–2023, que integró objetivos relacionados con la innovación académica, la gestión financiera y el fortalecimiento de la identidad institucional.

3.5.2 Fase Hacer: implementación de estrategias de transformación

La fase de ejecución se materializa en la implementación de las estrategias previamente definidas, entre las que se destacan la reestructuración organizacional, la optimización de recursos, la virtualización de la oferta académica, la creación de nuevas carreras y el fortalecimiento de la vinculación con la comunidad.

Estas acciones evidencian un enfoque orientado a la transformación institucional, en el cual las decisiones no solo buscaban resolver problemas

inmediatos, sino generar cambios estructurales que permitieran a la institución adaptarse a las nuevas condiciones del entorno.

3.5.3 Fase Verificar: evaluación de resultados y aprendizaje organizacional

La fase de verificación se manifiesta en el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos a partir de las estrategias implementadas. En el caso de la PUCEM, este proceso se evidencia en indicadores como el incremento de la matrícula estudiantil, la acreditación institucional, la mejora en la sostenibilidad financiera y el fortalecimiento del posicionamiento institucional.

El análisis de estos resultados permitió identificar avances significativos, así como áreas de mejora, generando un proceso de aprendizaje organizacional que fortaleció la toma de decisiones.

3.5.4 Fase Actuar: ajuste, consolidación y mejora continua

La fase de actuación se orienta a la consolidación de los logros alcanzados y a la implementación de mejoras basadas en la evaluación de resultados. En este sentido, la PUCEM no solo mantuvo las estrategias implementadas, sino que las ajustó y fortaleció en función de los aprendizajes adquiridos.

Este proceso permitió institucionalizar prácticas de gestión orientadas a la mejora continua, consolidando un modelo organizacional más eficiente, adaptativo y sostenible.

3.5.5 El PHVA como modelo de resiliencia institucional

Desde una lectura integral, el ciclo PHVA permite comprender la resiliencia institucional como un proceso dinámico, en el cual la organización no solo responde

a la crisis, sino que aprende de ella y se fortalece de manera continua. La interacción entre las fases del ciclo genera un proceso de retroalimentación que impulsa la evolución institucional.

En el caso de la PUCEM, este ciclo se vincula directamente con el liderazgo transformacional analizado en el capítulo anterior, evidenciando que la mejora continua no es un proceso automático, sino que requiere de una conducción estratégica capaz de orientar, evaluar y ajustar las acciones institucionales.

Con base en nuestra perspectiva, la incorporación del enfoque PHVA en el análisis de la resiliencia institucional permite evidenciar que el éxito de los procesos de transformación no radica únicamente en la implementación de estrategias, sino en la capacidad de la organización para sostener y perfeccionar dichos procesos en el tiempo.

En consecuencia, el ciclo de mejora continua se configura como un elemento clave para la sostenibilidad institucional, evidenciando que la resiliencia no es un estado final, sino un proceso permanente de adaptación, aprendizaje y transformación.

CAPÍTULO IV:

METAMORFOSIS UNIVERSITARIA: RESULTADO TRANSFORMADOR



CAPÍTULO IV.

4 METAMORFOSIS UNIVERSITARIA: RESULTADO TRANSFORMADOR.

Los procesos de transformación institucional alcanzan su mayor nivel de comprensión cuando se analizan a partir de sus resultados concretos. Más allá de las estrategias implementadas, del liderazgo ejercido o de los marcos teóricos que sustentan el cambio, es en los resultados donde se evidencia la verdadera magnitud de la transformación organizacional. En este sentido, la metamorfosis universitaria no constituye únicamente una metáfora conceptual, sino la expresión tangible de un proceso de evolución profunda que redefine la estructura, el funcionamiento y la proyección de la institución.

En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), la transformación institucional no solo implicó la superación de una crisis multifacética, sino la construcción de un nuevo modelo de gestión orientado a la sostenibilidad, la calidad académica y el impacto social. Este proceso permitió pasar de un escenario de vulnerabilidad a una etapa de consolidación institucional, caracterizada por el crecimiento, la innovación y el fortalecimiento de la identidad organizacional.

Desde una perspectiva analítica, la metamorfosis institucional puede entenderse como el resultado de la interacción entre liderazgo transformacional, resiliencia organizacional y valores institucionales. Estos elementos, articulados de manera estratégica, permitieron generar cambios estructurales que se reflejan en indicadores concretos como el incremento de la matrícula estudiantil, la obtención de

la acreditación institucional, el fortalecimiento de la internacionalización y la mejora en el posicionamiento institucional.

Este proceso evidencia que la transformación universitaria no es un evento aislado ni un resultado inmediato, sino un proceso progresivo que requiere visión estratégica, coherencia organizacional y capacidad de adaptación. En este sentido, los resultados alcanzados por la PUCEM no deben interpretarse únicamente como logros cuantitativos, sino como indicadores de un cambio profundo en la forma de gestionar la institución.

El concepto de metamorfosis universitaria permite comprender la transformación institucional como un proceso integral que trasciende la simple mejora de indicadores. Se trata de una reconfiguración de la organización en la que se redefinen sus estructuras, se fortalecen sus capacidades y se proyecta hacia nuevos escenarios de desarrollo.

En este marco, el presente capítulo tiene como objetivo analizar los resultados concretos del proceso de transformación institucional, evidenciando cómo las estrategias implementadas se traducen en logros tangibles. Para ello, se abordan aspectos clave como el crecimiento de la matrícula, la acreditación institucional, la internacionalización, la sostenibilidad organizacional y el posicionamiento institucional.

De esta manera, el capítulo no solo busca describir los resultados alcanzados, sino también demostrar cómo estos constituyen la evidencia de un proceso de transformación exitoso, en el cual la universidad logra reinventarse, fortalecerse y proyectarse hacia el futuro.

4.1 Resultados concretos: matrícula, acreditación y convenios

Los procesos de transformación institucional alcanzan su mayor nivel de validación cuando se reflejan en resultados concretos, medibles y sostenibles en el tiempo. En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), los cambios implementados a partir de 2018 no solo permitieron superar una crisis multifacética, sino que se tradujeron en indicadores claros de crecimiento, consolidación y posicionamiento institucional.

Desde una perspectiva analítica, los resultados obtenidos pueden agruparse en tres dimensiones principales: el crecimiento de la matrícula estudiantil, la obtención de la acreditación institucional y el fortalecimiento de las alianzas estratégicas a través de convenios nacionales e internacionales. Estas dimensiones no operan de manera aislada, sino que reflejan la articulación entre liderazgo transformacional, resiliencia institucional y estrategias organizacionales.

4.1.1 Crecimiento de la matrícula estudiantil

Uno de los indicadores más representativos del proceso de transformación institucional es el crecimiento sostenido de la matrícula estudiantil. Como se ha evidenciado en capítulos anteriores, la PUCEM partía de un escenario crítico en el año 2018, con aproximadamente 330 estudiantes matriculados, lo que limitaba significativamente su sostenibilidad financiera y su proyección académica.

Sin embargo, a partir de la implementación de estrategias orientadas a la innovación académica, la diversificación de la oferta educativa y la mejora en la calidad institucional, la universidad logró incrementar su matrícula hasta alcanzar los 2.997 estudiantes en el año 2023.

Este crecimiento no solo representa un aumento cuantitativo, sino que refleja una mejora en la capacidad de atracción de la institución, así como un fortalecimiento de su credibilidad y posicionamiento en el entorno educativo. Desde una lectura crítica, este resultado evidencia que la transformación institucional permitió revertir una tendencia negativa, consolidando un modelo académico más competitivo y adaptado a las necesidades del contexto.

4.1.2 Acreditación institucional como indicador de calidad

Otro de los logros fundamentales del proceso de transformación fue la obtención de la acreditación institucional, la cual constituye un reconocimiento formal de la calidad académica, organizacional y administrativa de la universidad. Este resultado no solo responde al cumplimiento de estándares normativos, sino que refleja un proceso integral de mejora continua.

La acreditación implicó la implementación de procesos de evaluación, planificación y control que permitieron fortalecer las capacidades institucionales en diversas áreas. En este sentido, la mejora en los indicadores de calidad no fue un resultado aislado, sino la consecuencia de una gestión estratégica orientada a la excelencia académica.

Desde una perspectiva analítica, la acreditación puede interpretarse como un punto de inflexión en el proceso de metamorfosis universitaria, ya que permitió consolidar la legitimidad institucional y proyectar a la universidad hacia nuevos escenarios de desarrollo.

4.1.3 Fortalecimiento de convenios y alianzas estratégicas

La internacionalización y la vinculación con el entorno se consolidaron como otro de los pilares del proceso de transformación institucional. En este contexto, la PUCEM logró establecer un total de:

- 140 convenios marco
- 96 convenios específicos
- 174 socios internacionales

Estos resultados evidencian un fortalecimiento significativo de las relaciones interinstitucionales, tanto a nivel nacional como internacional, lo que permitió ampliar las oportunidades académicas, investigativas y de vinculación con la sociedad.

Desde una perspectiva estratégica, las alianzas institucionales no solo contribuyen al posicionamiento de la universidad, sino que también fortalecen su capacidad de innovación y su proyección global. En este sentido, la internacionalización se convierte en un componente clave de la sostenibilidad institucional.

4.1.4 Resultados como evidencia de la transformación institucional

El análisis conjunto de estos resultados permite afirmar que la transformación de la PUCEM no fue un proceso superficial, sino una reconfiguración profunda de su modelo de gestión. El crecimiento de la matrícula, la acreditación institucional y el fortalecimiento de los convenios constituyen indicadores que evidencian la efectividad de las estrategias implementadas.

Estos resultados reflejan la capacidad de la institución para convertir un escenario de crisis en una oportunidad de crecimiento. No se trata únicamente de logros aislados, sino de la manifestación de un proceso estructurado en el que liderazgo, resiliencia y valores institucionales se articulan para generar cambios sostenibles.

En consecuencia, los resultados obtenidos por la PUCEM constituyen una evidencia empírica de la metamorfosis universitaria, demostrando que las instituciones de educación superior pueden reinventarse y fortalecerse cuando adoptan enfoques estratégicos orientados al cambio y la mejora continua.

4.2 Acreditación institucional

La acreditación institucional constituye uno de los hitos más relevantes en los procesos de transformación de las instituciones de educación superior, ya que representa el reconocimiento formal de la calidad académica, administrativa y organizacional alcanzada. En este sentido, más que un requisito normativo, la acreditación se configura como un indicador integral que refleja la capacidad de la institución para cumplir con estándares de excelencia y responder a las demandas del entorno educativo.

En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), la obtención de la acreditación institucional no fue un evento aislado, sino el resultado de un proceso sistemático de mejora continua que involucró la reestructuración de sus procesos, el fortalecimiento de su modelo académico y la consolidación de su gestión organizacional.

4.2.1 La acreditación como proceso de transformación institucional

Desde una perspectiva analítica, la acreditación institucional puede entenderse como un proceso que trasciende la evaluación externa, convirtiéndose en un mecanismo interno de autoevaluación y mejora continua. Este proceso implica la revisión crítica de todas las dimensiones de la institución, incluyendo la gestión académica, la investigación, la vinculación con la sociedad, la infraestructura y la administración.

En este sentido, la PUCEM adoptó la acreditación como un eje estratégico, integrando sus criterios en el plan institucional y orientando sus acciones hacia el cumplimiento de estándares de calidad. Este enfoque permitió que la acreditación no se percibiera como una exigencia externa, sino como una oportunidad para fortalecer la institución.

4.2.2 Articulación con el modelo de gestión y el liderazgo

Uno de los factores clave en el proceso de acreditación fue la articulación entre el liderazgo transformacional y el modelo de gestión institucional. La conducción estratégica permitió alinear a la comunidad universitaria en torno a objetivos comunes, generando compromiso y participación en los procesos de mejora.

El liderazgo ejercido facilitó la implementación de cambios organizacionales, promoviendo una cultura orientada a la calidad y al cumplimiento de estándares. En este sentido, la acreditación no solo dependió de procesos técnicos, sino también de la capacidad del liderazgo para movilizar a los actores institucionales.

Desde una lectura crítica, este aspecto evidencia que los procesos de acreditación exitosos no se limitan a la documentación o al cumplimiento formal de requisitos, sino que requieren un cambio cultural que involucre a toda la organización.

4.2.3 Dimensiones de calidad y mejora continua

El proceso de acreditación permitió fortalecer diversas dimensiones institucionales, entre las que destacan:

- **Calidad académica:** mejora en los planes de estudio, incorporación de modalidades innovadoras y fortalecimiento de la formación profesional.
- **Gestión institucional:** optimización de procesos administrativos, planificación estratégica y control organizacional.
- **Vinculación con la sociedad:** desarrollo de proyectos sociales y fortalecimiento del impacto comunitario.
- **Investigación e innovación:** impulso a la producción académica y a la generación de conocimiento.
- **Infraestructura y tecnología:** modernización de recursos y adaptación a nuevas modalidades educativas.

Estas dimensiones reflejan un enfoque integral de la calidad, en el cual la mejora no se limita a un área específica, sino que abarca toda la estructura institucional.

4.2.4 Impacto de la acreditación en el posicionamiento institucional

La obtención de la acreditación tuvo un impacto significativo en el posicionamiento de la PUCEM, fortaleciendo su credibilidad ante estudiantes, docentes, organismos reguladores y la sociedad en general. Este reconocimiento contribuyó a mejorar la percepción institucional y a consolidar su presencia en el sistema de educación superior.

La acreditación se convirtió en un factor clave para el crecimiento de la matrícula estudiantil, ya que generó confianza en la calidad de la oferta académica. Desde esta perspectiva, la acreditación no solo representa un logro institucional, sino también un elemento estratégico para la sostenibilidad y el desarrollo futuro.

4.2.5 Acreditación como evidencia de la metamorfosis universitaria

Con base en nuestra perspectiva, la acreditación institucional constituye una de las evidencias más sólidas del proceso de metamorfosis universitaria experimentado por la PUCEM. Este logro refleja la capacidad de la institución para transformar sus debilidades en oportunidades de mejora, consolidando un modelo de gestión orientado a la excelencia.

La acreditación no debe interpretarse como un punto final, sino como un proceso continuo que impulsa a la institución a mantener y mejorar sus estándares de calidad. En este sentido, se convierte en un componente clave del ciclo de mejora continua, articulándose con el enfoque PHVA desarrollado en el capítulo anterior.

En consecuencia, la experiencia de la PUCEM demuestra que la acreditación institucional, cuando se aborda desde una perspectiva estratégica y articulada con el

liderazgo y la resiliencia, puede convertirse en un motor de transformación organizacional y en un pilar fundamental para la sostenibilidad institucional.

4.3 Internacionalización

La internacionalización se ha consolidado como uno de los ejes estratégicos fundamentales en la educación superior contemporánea, al permitir a las instituciones ampliar su alcance, fortalecer su calidad académica y posicionarse en un entorno global cada vez más competitivo. En este contexto, la internacionalización no se limita a la firma de acuerdos interinstitucionales, sino que implica la integración de una perspectiva global en la formación, la investigación y la gestión universitaria.

En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), la internacionalización se configuró como una estrategia clave dentro del proceso de transformación institucional, orientada a fortalecer las capacidades académicas, promover la movilidad del conocimiento y proyectar a la institución más allá de su entorno local.

4.3.1 Internacionalización como estrategia de transformación académica

Desde una perspectiva analítica, la internacionalización en la PUCEM puede entenderse como un proceso de apertura institucional que permitió incorporar nuevas perspectivas educativas, metodológicas y culturales. Este proceso facilitó la actualización de los contenidos curriculares, la adopción de buenas prácticas internacionales y la mejora en la calidad de la formación académica.

La integración de enfoques globales en la enseñanza permitió a la institución adaptarse a las exigencias de un mundo interconectado, preparando a los estudiantes para desempeñarse en contextos diversos y complejos. En este sentido, la

internacionalización no solo contribuyó a mejorar la calidad educativa, sino que también fortaleció la pertinencia de la formación profesional.

4.3.2 Movilidad académica y circulación del conocimiento

Uno de los elementos más relevantes del proceso de internacionalización es la promoción de la movilidad académica, tanto de estudiantes como de docentes. Este intercambio de experiencias permite la circulación del conocimiento, la generación de redes académicas y el enriquecimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En el caso de la PUCEM, la internacionalización facilitó el acceso a nuevas oportunidades de formación, investigación y colaboración, lo que contribuyó a ampliar las perspectivas de la comunidad universitaria. La interacción con entornos académicos internacionales permitió incorporar nuevas metodologías y enfoques que fortalecieron la calidad institucional.

Desde una lectura crítica, la movilidad académica no solo representa un beneficio individual, sino que tiene un impacto colectivo, ya que los conocimientos adquiridos se integran en la dinámica institucional, generando procesos de innovación y mejora continua.

4.3.3 Internacionalización y desarrollo institucional

La internacionalización también se vincula con el fortalecimiento de las capacidades institucionales, al permitir a las universidades integrarse en redes globales de conocimiento. Este proceso contribuye a mejorar la visibilidad institucional, a fortalecer la investigación y a posicionar a la universidad en el ámbito académico internacional.

En este sentido, la internacionalización en la PUCEM se articuló con otros procesos de transformación, como la innovación académica y la mejora en la calidad educativa, generando un efecto multiplicador en el desarrollo institucional. La apertura hacia el entorno global permitió a la institución acceder a nuevas oportunidades y enfrentar los desafíos del contexto con una perspectiva más amplia.

4.3.4 Internacionalización como componente de la resiliencia institucional

Desde una perspectiva estratégica, la internacionalización puede entenderse como un componente clave de la resiliencia institucional, ya que permite diversificar las fuentes de conocimiento, fortalecer las capacidades organizacionales y ampliar las oportunidades de desarrollo.

En el caso de la PUCEM, la internacionalización contribuyó a reducir la dependencia de un entorno local limitado, permitiendo a la institución proyectarse hacia escenarios más amplios y adaptarse a las dinámicas globales. Este enfoque fortaleció la capacidad de la universidad para enfrentar la crisis y consolidar su proceso de transformación.

En el marco de nuestra labor como investigadores, la internacionalización no debe ser entendida como un elemento complementario, sino como un eje estratégico que permite a las instituciones de educación superior fortalecer su sostenibilidad y su capacidad de innovación. Las universidades que logran integrarse en redes globales tienen mayores posibilidades de evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno.

En consecuencia, la experiencia de la PUCEM demuestra que la internacionalización, cuando se articula con el liderazgo, la innovación y la resiliencia

institucional, puede convertirse en un motor de transformación que impulsa el desarrollo académico, organizacional y social de la institución.

4.4 Sostenibilidad organizacional

La sostenibilidad organizacional se configura como uno de los principales indicadores del éxito de los procesos de transformación institucional en la educación superior. Más allá de la superación de una crisis específica, la sostenibilidad implica la capacidad de la institución para mantener en el tiempo sus logros, adaptarse a nuevas condiciones del entorno y proyectarse hacia el futuro con estabilidad y coherencia estratégica.

En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), la sostenibilidad organizacional no fue un resultado inmediato, sino la consecuencia de un proceso progresivo en el cual se articularon dimensiones financieras, académicas, organizacionales y culturales. Este enfoque integral permitió consolidar un modelo institucional más sólido, capaz de sostener su crecimiento y responder a los desafíos del entorno.

4.4.1 Sostenibilidad financiera como base estructural

Uno de los pilares fundamentales de la sostenibilidad organizacional es la estabilidad financiera. Como se analizó en capítulos anteriores, la PUCEM enfrentaba inicialmente un escenario de déficit y desequilibrio económico. Sin embargo, la implementación de estrategias de gestión financiera resiliente permitió optimizar recursos, reducir costos operativos y mejorar la eficiencia institucional.

El crecimiento de la matrícula estudiantil constituyó un factor determinante en la consolidación de la sostenibilidad financiera, al generar mayores ingresos y

fortalecer la capacidad operativa de la institución. En este sentido, la sostenibilidad económica no se logró únicamente a través de ajustes, sino mediante la generación de valor institucional.

4.4.2 Sostenibilidad académica y calidad educativa

La sostenibilidad organizacional también se sustenta en la capacidad de la institución para ofrecer una educación de calidad, pertinente y adaptada a las demandas del entorno. En este contexto, la innovación académica, la acreditación institucional y la incorporación de nuevas modalidades de enseñanza contribuyeron a fortalecer el modelo educativo de la PUCEM.

La mejora en la calidad académica no solo impactó en la formación de los estudiantes, sino que también fortaleció la reputación institucional, generando confianza en la comunidad y favoreciendo el crecimiento sostenido de la universidad.

Desde una perspectiva analítica, la sostenibilidad académica implica un compromiso permanente con la mejora continua, en el cual la institución no solo mantiene sus estándares, sino que busca constantemente superarlos.

4.4.3 Sostenibilidad organizacional y cultura institucional

Otro de los elementos clave en la sostenibilidad institucional es la consolidación de una cultura organizacional basada en valores, compromiso y sentido de pertenencia. En el caso de la PUCEM, el fortalecimiento de los valores institucionales y de los principios ignacianos permitió construir una identidad sólida que orienta el comportamiento de la comunidad universitaria.

Esta cultura organizacional favorece la cohesión interna, la confianza entre los miembros de la institución y la alineación de los esfuerzos hacia objetivos comunes. En este sentido, la sostenibilidad no depende únicamente de estructuras o recursos, sino también de la capacidad de la organización para mantener una cultura coherente con su misión.

4.4.4 Sostenibilidad y capacidad de adaptación

La sostenibilidad organizacional no implica estabilidad estática, sino una capacidad dinámica de adaptación frente a los cambios del entorno. Las instituciones sostenibles son aquellas que logran anticiparse a los desafíos, ajustar sus estrategias y responder de manera efectiva a nuevas condiciones.

En el caso de la PUCEM, la capacidad de adaptación se evidenció en la incorporación de modalidades educativas innovadoras, en la modernización de su gestión y en la proyección hacia escenarios internacionales. Este enfoque permitió a la institución no solo consolidarse, sino también prepararse para futuros desafíos.

La sostenibilidad organizacional debe entenderse como un proceso continuo que integra estabilidad y cambio. No se trata de mantener una estructura fija, sino de desarrollar la capacidad de evolucionar sin perder la identidad institucional.

4.4.5 Sostenibilidad como resultado de la metamorfosis universitaria

El análisis del caso de la PUCEM permite afirmar que la sostenibilidad organizacional es el resultado directo del proceso de metamorfosis institucional desarrollado a lo largo de este estudio. La articulación entre liderazgo transformacional, resiliencia institucional, innovación académica y valores organizacionales permitió consolidar un modelo de gestión orientado al largo plazo.

En este sentido, la sostenibilidad no debe interpretarse como un objetivo aislado, sino como la consecuencia de un proceso integral en el cual la institución logra transformar sus debilidades en fortalezas y proyectarse hacia el futuro con mayor capacidad de respuesta.

En consecuencia, la experiencia de la PUCEM demuestra que la sostenibilidad organizacional no depende únicamente de factores económicos o administrativos, sino de la capacidad de integrar estrategias, liderazgo y valores en un modelo coherente de gestión. Este enfoque permite comprender que las instituciones de educación superior pueden alcanzar niveles de estabilidad y crecimiento sostenido cuando adoptan una visión estratégica orientada a la transformación.

4.5 Posicionamiento institucional

El posicionamiento institucional constituye uno de los resultados más visibles y estratégicos de los procesos de transformación en las instituciones de educación superior. Más allá de indicadores internos, el posicionamiento refleja la percepción que tienen los distintos actores —estudiantes, docentes, organismos reguladores y sociedad en general— sobre la calidad, relevancia y credibilidad de la institución.

En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), el posicionamiento institucional experimentó una transformación significativa como resultado del proceso de metamorfosis desarrollado a partir de 2018. Este cambio no se limitó a una mejora en la imagen institucional, sino que implicó una reconfiguración profunda de la percepción externa e interna de la universidad.

4.5.1 Posicionamiento como resultado del cambio institucional

Desde una perspectiva analítica, el posicionamiento institucional no puede entenderse como una estrategia aislada de comunicación o marketing, sino como la consecuencia de un conjunto de acciones coherentes que fortalecen la calidad académica, la gestión organizacional y la vinculación con la sociedad.

En este sentido, el crecimiento de la matrícula, la acreditación institucional, la innovación académica y la proyección internacional contribuyeron a consolidar una imagen institucional más sólida, confiable y competitiva. Estos elementos permitieron que la PUCEM pasara de un escenario de vulnerabilidad a uno de reconocimiento dentro del sistema de educación superior.

4.5.2 Percepción de la comunidad universitaria y del entorno

Los testimonios recogidos en la investigación evidencian un cambio significativo en la percepción de la comunidad universitaria. Docentes, estudiantes y administrativos coinciden en señalar que la institución logró recuperar la confianza interna, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional.

Por su parte, el entorno externo comenzó a percibir a la universidad como una institución en crecimiento, con capacidad de adaptación y orientada a la calidad. Este cambio en la percepción se tradujo en una mayor atracción de estudiantes y en un reconocimiento progresivo por parte de la sociedad.

Desde una lectura crítica, este proceso evidencia que el posicionamiento institucional no se construye únicamente a partir de discursos, sino a través de resultados concretos que generan confianza y credibilidad.

4.5.3 Posicionamiento y ventaja competitiva

El fortalecimiento del posicionamiento institucional permitió a la PUCEM desarrollar una ventaja competitiva en el contexto de la educación superior. La diferenciación basada en la calidad académica, la innovación educativa y la identidad institucional se convirtió en un elemento clave para su consolidación.

En este sentido, la institución logró posicionarse no solo como una alternativa educativa, sino como un referente en su entorno, capaz de ofrecer una formación integral y de responder a las necesidades de la sociedad.

Desde una perspectiva estratégica, el posicionamiento institucional se vincula directamente con la sostenibilidad organizacional, ya que una institución bien posicionada tiene mayores posibilidades de atraer estudiantes, generar alianzas y consolidar su crecimiento en el tiempo.

4.5.4 Posicionamiento como expresión de la metamorfosis universitaria

En el marco de nuestra labor como investigadores, el posicionamiento institucional alcanzado por la PUCEM constituye una de las evidencias más claras de su proceso de metamorfosis. Este posicionamiento no es el resultado de una estrategia puntual, sino la manifestación de un cambio estructural en la forma de gestionar la institución.

La articulación entre liderazgo transformacional, resiliencia institucional, innovación académica y valores organizacionales permitió construir una identidad sólida que se proyecta hacia el entorno. Este proceso evidencia que el posicionamiento no se impone, sino que se construye a partir de la coherencia entre lo que la institución es, lo que hace y lo que comunica.

Por lo tanto, el caso de la PUCEM demuestra que el posicionamiento institucional es el resultado de un proceso integral de transformación, en el cual la universidad logra consolidar su identidad, fortalecer su credibilidad y proyectarse como una institución capaz de generar impacto en su entorno.

CAPÍTULO V:

DE LA METAMORFOSIS A LA SOSTENIBILIDAD: LECCIONES Y PROYECCIONES



CAPÍTULO V.

5 DE LA METAMORFOSIS A LA SOSTENIBILIDAD: LECCIONES Y PROYECCIONES.

Los procesos de transformación institucional alcanzan su máxima relevancia cuando trascienden la descripción de resultados y se convierten en fuentes de aprendizaje, reflexión y proyección hacia el futuro. En este sentido, el análisis de la metamorfosis universitaria experimentada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), no solo permite comprender un caso exitoso de cambio organizacional, sino también generar aportes conceptuales y prácticos aplicables a otras instituciones de educación superior.

La transición desde un escenario de crisis multifacética hacia un modelo de sostenibilidad institucional constituye un proceso complejo que involucra la articulación de múltiples dimensiones: liderazgo transformacional, resiliencia organizacional, innovación académica y valores institucionales. Sin embargo, más allá de estos elementos, lo que resulta verdaderamente relevante es la capacidad de la institución para aprender de la experiencia, consolidar sus logros y proyectarse hacia nuevos desafíos.

Desde una perspectiva analítica, este capítulo se orienta a interpretar los resultados obtenidos a la luz de los marcos teóricos abordados en la investigación, estableciendo conexiones entre la evidencia empírica y los conceptos de liderazgo, resiliencia y transformación institucional. En este sentido, se busca no solo validar los hallazgos del estudio, sino también aportar a la construcción de un modelo explicativo

que permita comprender cómo las universidades pueden enfrentar y superar escenarios de crisis.

Asimismo, el capítulo propone una lectura crítica del proceso de transformación, identificando las principales lecciones aprendidas y los factores que contribuyeron al éxito del modelo implementado. Este análisis resulta fundamental para comprender que la sostenibilidad institucional no es un estado final, sino un proceso dinámico que requiere adaptación constante, innovación y coherencia organizacional.

La principal contribución de este estudio radica en demostrar que la metamorfosis universitaria no es un fenómeno excepcional, sino un proceso posible cuando se articulan de manera estratégica el liderazgo, la resiliencia y los valores institucionales. En este sentido, el caso de la PUCEM ofrece un referente que puede ser replicado, adaptado y contextualizado en otras instituciones de educación superior.

En este marco, el presente capítulo se estructura en torno a tres ejes fundamentales. En primer lugar, se analizan las lecciones aprendidas del proceso de transformación institucional, identificando los factores clave que permitieron su éxito. En segundo lugar, se presenta una propuesta de modelo conceptual que integra los elementos analizados a lo largo del estudio. Finalmente, se plantean proyecciones y recomendaciones orientadas a fortalecer la sostenibilidad institucional en contextos similares.

De esta manera, el capítulo no solo cierra el análisis del caso estudiado, sino que abre nuevas perspectivas para la investigación y la práctica en el ámbito de la educación superior, contribuyendo a la comprensión de los procesos de transformación institucional en escenarios de crisis y cambio.

5.1 El modelo articulado de resiliencia y liderazgo transformacional

El análisis desarrollado a lo largo de la presente investigación permite identificar que el proceso de transformación institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), no responde a la aplicación aislada de estrategias, sino a la articulación dinámica de diversos factores que, en conjunto, configuran un modelo de gestión orientado a la sostenibilidad. En este sentido, el principal aporte del estudio radica en la construcción de un modelo articulado que integra el liderazgo transformacional y la resiliencia institucional como ejes fundamentales del cambio organizacional.

Desde una perspectiva conceptual, este modelo se fundamenta en la interacción entre tres componentes principales: el liderazgo transformacional como motor del cambio, la resiliencia institucional como capacidad adaptativa y los valores organizacionales como base ética que orienta las decisiones. Estos elementos, lejos de operar de manera independiente, se interrelacionan en un proceso dinámico que permite a la institución enfrentar la crisis, adaptarse al entorno y consolidar su desarrollo.

En este marco, el modelo articulado propuesto puede representarse como un sistema dinámico en el que el liderazgo transformacional actúa como eje central que moviliza las capacidades institucionales frente a escenarios de crisis. A partir de este liderazgo, se generan condiciones organizacionales orientadas a la confianza, la innovación, el compromiso y la cohesión, las cuales permiten la implementación de estrategias de resiliencia institucional.

Estas estrategias, a su vez, se traducen en resultados concretos que fortalecen la sostenibilidad y el posicionamiento institucional, configurando un proceso cíclico de mejora continua. La Figura 2 ilustra esta dinámica, evidenciando la relación entre los componentes del modelo y su impacto en la transformación universitaria.

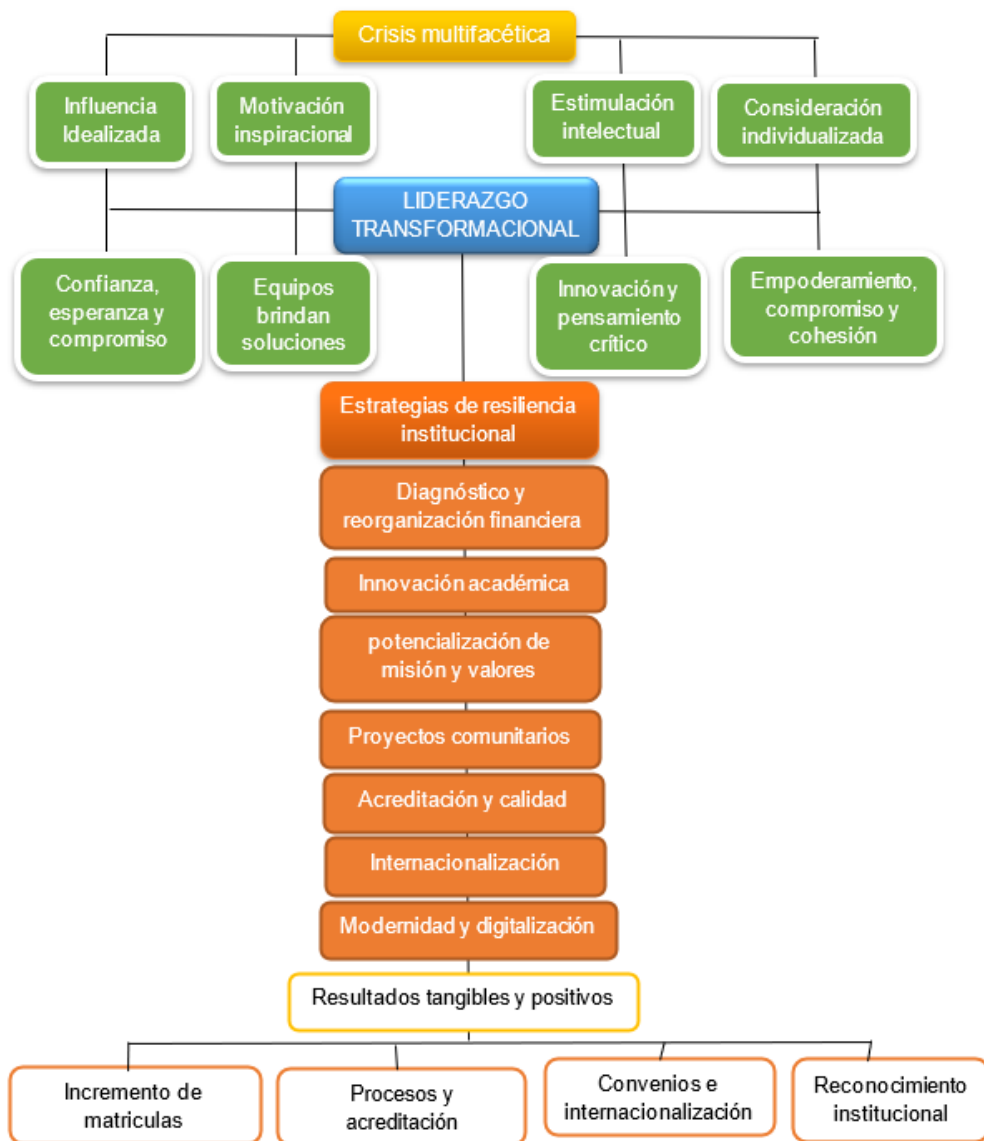


Figura 2 Modelo articulado de liderazgo transformacional y resiliencia institucional en contextos de crisis multifacética

Como se observa en la Figura 2, el modelo inicia con un contexto de crisis multifacética que actúa como detonante del proceso de transformación. Frente a este escenario, el liderazgo transformacional se posiciona como el eje articulador que integra dimensiones clave como la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

Estas dimensiones generan efectos organizacionales fundamentales, entre los que destacan la construcción de confianza, el fortalecimiento del compromiso, la capacidad de innovación y la cohesión institucional. A partir de estos elementos, se despliegan estrategias de resiliencia que abarcan la reestructuración financiera, la innovación académica, el fortalecimiento de la identidad institucional, la vinculación con la comunidad, la acreditación, la internacionalización y la modernización tecnológica.

El modelo evidencia que estas estrategias no operan de manera aislada, sino que se integran en un sistema que produce resultados tangibles, tales como el incremento de la matrícula estudiantil, la consolidación de procesos de calidad, el fortalecimiento de la proyección internacional y el reconocimiento institucional.

Desde una perspectiva analítica, la figura permite comprender que la transformación institucional no es un proceso lineal, sino un sistema interrelacionado en el que el liderazgo, la resiliencia y los resultados se retroalimentan continuamente. En este sentido, el modelo propuesto aporta una visión integral que permite explicar cómo las instituciones de educación superior pueden evolucionar desde escenarios de crisis hacia modelos sostenibles y competitivos.

5.1.1 El liderazgo transformacional como eje articulador

El liderazgo transformacional se configura como el elemento central del modelo, ya que actúa como catalizador de los procesos de cambio. Como se evidenció en el análisis del caso, la capacidad del líder para generar confianza, articular una visión estratégica y movilizar a la comunidad universitaria fue determinante para la implementación de las estrategias institucionales.

Este tipo de liderazgo permitió no solo orientar las acciones organizacionales, sino también construir un sentido de propósito compartido, facilitando la cohesión interna y la alineación de los esfuerzos hacia objetivos comunes. En este sentido, el liderazgo transformacional no se limita a la conducción de la organización, sino que se convierte en el eje que articula las distintas dimensiones del proceso de transformación.

5.1.2 La resiliencia institucional como capacidad dinámica

El segundo componente del modelo es la resiliencia institucional, entendida como la capacidad de la organización para adaptarse, aprender y transformarse frente a escenarios adversos. A diferencia de enfoques tradicionales centrados en la recuperación, la resiliencia en este caso se manifiesta como un proceso transformador que permite a la institución evolucionar hacia modelos más eficientes y sostenibles.

En el caso de la PUCEM, la resiliencia se evidenció en la implementación de estrategias orientadas a la reestructuración financiera, la innovación académica, la internacionalización y el fortalecimiento de la identidad institucional. Estas acciones permitieron no solo superar la crisis, sino generar nuevas capacidades organizacionales.

Desde una lectura analítica, la resiliencia institucional actúa como el mecanismo que permite traducir la visión del liderazgo en resultados concretos, configurando un proceso de adaptación continua.

5.1.3 Valores institucionales como base del modelo

El tercer componente del modelo corresponde a los valores institucionales, los cuales constituyen el fundamento ético que orienta el comportamiento organizacional. En el caso analizado, los principios ignacianos —Magis, discernimiento y servicio— desempeñaron un papel fundamental en la toma de decisiones y en la construcción de una cultura institucional coherente.

Estos valores no solo fortalecieron el sentido de pertenencia, sino que también permitieron garantizar la coherencia entre las estrategias implementadas y la misión institucional. En este sentido, los valores actúan como un elemento integrador que da sentido y dirección al proceso de transformación.

5.1.4 Dinámica del modelo: un sistema interrelacionado

El modelo articulado propuesto se caracteriza por su naturaleza dinámica, en la cual los componentes interactúan de manera continua. El liderazgo impulsa la implementación de estrategias, la resiliencia permite la adaptación y generación de resultados, y los valores orientan el comportamiento organizacional.

Esta interacción genera un proceso cíclico en el cual los resultados obtenidos fortalecen el liderazgo y consolidan la resiliencia institucional, configurando un sistema de mejora continua. En este sentido, el modelo no debe entenderse como una estructura lineal, sino como un sistema interdependiente en constante evolución.

5.1.5 Aporte del modelo al estudio de la educación superior

A nuestro criterio, el modelo articulado de resiliencia y liderazgo transformacional constituye un aporte significativo al estudio de la gestión en la educación superior, ya que permite comprender cómo las instituciones pueden enfrentar escenarios de crisis desde un enfoque integral.

Este modelo aporta una visión que trasciende los enfoques tradicionales centrados en la gestión administrativa, incorporando dimensiones humanas, culturales y estratégicas. Asimismo, ofrece una base conceptual que puede ser adaptada y aplicada en otras instituciones que enfrentan desafíos similares.

En consecuencia, el modelo propuesto no solo permite explicar el caso de la PUCEM, sino que se configura como una herramienta analítica para comprender procesos de transformación institucional en contextos de crisis, aportando a la construcción de conocimiento en el ámbito de la educación superior.

5.2 Lecciones aprendidas y transferibles

El análisis del proceso de transformación institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), permite identificar un conjunto de lecciones aprendidas que trascienden el caso específico y pueden ser transferidas a otras instituciones de educación superior que enfrentan contextos de crisis o cambio. Estas lecciones no deben entenderse como recetas universales, sino como orientaciones estratégicas que, adaptadas a cada contexto, pueden contribuir a fortalecer la resiliencia y la sostenibilidad institucional.

Desde una perspectiva analítica, las lecciones aprendidas se estructuran en torno a dimensiones clave que integran liderazgo, gestión, cultura organizacional e innovación.

5.2.1 El liderazgo como factor determinante del cambio

Una de las principales lecciones del caso analizado es que el liderazgo transformacional constituye el elemento central en los procesos de cambio institucional. La capacidad del líder para construir una visión clara, generar confianza y movilizar a la comunidad universitaria resulta fundamental para enfrentar escenarios de crisis.

El caso de la PUCEM evidencia que el liderazgo no se limita a la toma de decisiones, sino que implica la capacidad de inspirar, acompañar y articular esfuerzos colectivos. Esta lección es transferible a otras instituciones, en tanto demuestra que los procesos de transformación requieren liderazgos comprometidos, estratégicos y orientados a resultados.

5.2.2 La crisis como oportunidad de transformación

Otra lección relevante es la reinterpretación de la crisis como una oportunidad para el cambio estructural. En lugar de adoptar una postura reactiva, la institución analizada logró convertir un escenario adverso en un punto de partida para la transformación.

Desde esta perspectiva, la crisis deja de ser un factor exclusivamente negativo y se convierte en un catalizador de innovación, permitiendo cuestionar modelos tradicionales y generar nuevas formas de gestión. Esta lección resulta particularmente relevante para instituciones que enfrentan contextos de incertidumbre.

5.2.3 La articulación estratégica de acciones

El proceso de transformación de la PUCEM demuestra que la efectividad de las estrategias depende de su articulación. Las acciones implementadas —gestión financiera, innovación académica, fortalecimiento de valores e internacionalización— no operaron de manera aislada, sino como parte de un sistema integrado.

Esta lección evidencia que la fragmentación de estrategias limita el impacto institucional, mientras que la articulación permite generar sinergias que potencian los resultados. En este sentido, las instituciones deben adoptar enfoques integrales que conecten sus distintas áreas de gestión.

5.2.4 La importancia de la cultura organizacional y los valores

El fortalecimiento de la identidad institucional y de los valores organizacionales emerge como una lección clave del proceso analizado. La presencia de principios éticos sólidos permitió orientar las decisiones, fortalecer la cohesión interna y generar confianza en la comunidad universitaria.

Desde una lectura crítica, esta lección evidencia que la transformación institucional no depende únicamente de factores técnicos, sino también de dimensiones culturales que influyen en el comportamiento organizacional. Las instituciones que logran alinear sus estrategias con sus valores tienen mayores posibilidades de sostenibilidad.

5.2.5 La innovación como condición de sostenibilidad

El caso de la PUCEM demuestra que la innovación académica y organizacional no es un elemento opcional, sino una condición necesaria para la

sostenibilidad institucional. La capacidad de adaptarse a nuevas modalidades educativas, incorporar tecnologías y diversificar la oferta académica permitió a la institución responder de manera efectiva a las demandas del entorno.

Esta lección es transferible a otras instituciones, en tanto evidencia que la resistencia al cambio limita el desarrollo, mientras que la innovación abre oportunidades de crecimiento y posicionamiento.

5.2.6 La gestión basada en resultados y evidencia

Otra lección relevante es la importancia de la gestión basada en resultados concretos y medibles. El crecimiento de la matrícula, la acreditación institucional y el fortalecimiento del posicionamiento evidencian que las estrategias implementadas fueron efectivas.

Desde esta perspectiva, las instituciones deben orientar sus decisiones a partir de indicadores claros, lo que permite evaluar el impacto de las acciones y ajustar las estrategias de manera oportuna.

5.2.7 Transferibilidad del modelo a otras instituciones

Una de las principales contribuciones de este estudio es la posibilidad de transferir el modelo articulado de liderazgo transformacional y resiliencia institucional a otros contextos. Si bien cada institución presenta características particulares, los principios identificados en este caso pueden ser adaptados a diferentes realidades.

La transferibilidad del modelo radica en su carácter flexible y en su enfoque integral, que permite abordar la transformación institucional desde múltiples

dimensiones. En este sentido, el caso de la PUCEM se configura como un referente que puede orientar procesos de cambio en otras instituciones de educación superior.

5.2.8 Síntesis de las lecciones aprendidas

En conjunto, las lecciones identificadas permiten afirmar que la transformación institucional exitosa depende de la interacción entre liderazgo, estrategia, valores e innovación. Estos elementos, cuando se articulan de manera coherente, permiten a las instituciones no solo superar escenarios de crisis, sino también proyectarse hacia el futuro con mayor capacidad de adaptación.

En consecuencia, el caso analizado aporta evidencia de que la resiliencia institucional no es un atributo aislado, sino el resultado de un proceso integral de gestión que puede ser aprendido, adaptado y replicado en otros contextos.

5.3 Proyecciones y retos futuros para la PUCEM (liderazgo, resiliencia y nuevas estrategias)

La transformación institucional experimentada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), constituye una evidencia sólida de la capacidad de las instituciones de educación superior para reinventarse frente a escenarios de crisis. No obstante, la sostenibilidad alcanzada no debe interpretarse como un estado definitivo, sino como una etapa dentro de un proceso continuo que exige adaptación permanente, innovación y visión estratégica.

En este sentido, el análisis del caso permite identificar una serie de proyecciones y retos futuros que resultan fundamentales para consolidar y ampliar los logros alcanzados. Estos desafíos se articulan en torno a tres ejes principales: el fortalecimiento del liderazgo, la consolidación de la resiliencia institucional y el

desarrollo de nuevas estrategias orientadas a la sostenibilidad y el posicionamiento global.

5.3.1 Proyecciones del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional que impulsó el proceso de metamorfosis institucional deberá evolucionar hacia formas de liderazgo más distribuidas y colaborativas. En contextos dinámicos y complejos, la concentración del liderazgo en figuras individuales puede limitar la capacidad de respuesta institucional.

En este sentido, una de las principales proyecciones para la PUCEM es la consolidación de un liderazgo compartido, en el cual docentes, directivos y equipos administrativos participen activamente en la toma de decisiones y en la gestión del cambio. Este enfoque permitirá fortalecer la capacidad organizacional y garantizar la continuidad de los procesos de transformación.

Asimismo, será necesario promover el desarrollo de competencias directivas en los distintos niveles de la institución, asegurando la formación de nuevos líderes capaces de enfrentar los desafíos del entorno educativo.

5.3.2 Consolidación de la resiliencia institucional

La resiliencia institucional, entendida como la capacidad de adaptación y aprendizaje continuo, deberá consolidarse como un rasgo estructural de la PUCEM. Esto implica no solo mantener las estrategias implementadas, sino también fortalecer los mecanismos que permiten anticipar y gestionar futuros escenarios de incertidumbre.

Entre los principales retos en este ámbito se encuentran:

- La institucionalización de procesos de mejora continua basados en evidencia.
- El fortalecimiento de la capacidad de respuesta frente a cambios tecnológicos, sociales y económicos.
- La consolidación de una cultura organizacional orientada a la innovación y al aprendizaje permanente.

Desde una perspectiva analítica, la resiliencia futura dependerá de la capacidad de la institución para transformar los aprendizajes adquiridos en capacidades organizacionales permanentes.

5.3.3 Innovación estratégica y transformación digital

Uno de los principales desafíos para la PUCEM en el mediano y largo plazo será la profundización de los procesos de innovación y transformación digital. La evolución de la educación superior exige la incorporación de nuevas tecnologías, metodologías de enseñanza y modelos educativos más flexibles.

En este contexto, la institución deberá:

- Fortalecer el uso de plataformas digitales y entornos virtuales de aprendizaje.
- Incorporar herramientas de inteligencia artificial en los procesos educativos y administrativos.
- Desarrollar modelos híbridos que integren lo presencial y lo virtual.

La innovación, en este sentido, no debe entenderse como una respuesta puntual, sino como una estrategia permanente que permita a la institución mantenerse vigente en un entorno altamente competitivo.

5.3.4 Proyección internacional y redes de conocimiento

La internacionalización deberá evolucionar hacia una integración más profunda en redes globales de conocimiento, investigación y formación. Más allá de la cooperación institucional, el reto consiste en consolidar una presencia activa en escenarios académicos internacionales.

Esto implica:

- Incrementar la participación en proyectos de investigación internacionales.
- Fomentar la producción científica en revistas indexadas.
- Fortalecer la movilidad académica y la formación en contextos globales.

Desde esta perspectiva, la proyección internacional se configura como un factor clave para el posicionamiento y la sostenibilidad institucional.

5.3.5 Sostenibilidad y responsabilidad social universitaria

Otro de los retos fundamentales para la PUCEM es la consolidación de un modelo de sostenibilidad que integre dimensiones económicas, sociales y ambientales. La universidad deberá fortalecer su compromiso con el desarrollo sostenible, promoviendo prácticas responsables y generando impacto positivo en la sociedad.

En este sentido, la vinculación con la comunidad deberá mantenerse como un eje estratégico, orientado a la solución de problemáticas sociales y al fortalecimiento del tejido comunitario.

5.3.6 Retos estructurales y adaptación al entorno

Finalmente, la PUCEM deberá enfrentar retos estructurales derivados de la evolución del sistema de educación superior, entre los que destacan:

- La creciente competencia entre instituciones educativas.
- Los cambios en las demandas del mercado laboral.
- La necesidad de garantizar la calidad en contextos de expansión.

Estos desafíos exigen una capacidad de adaptación, en la cual la institución deberá anticiparse a los cambios y ajustar sus estrategias de manera oportuna.

5.3.7 Proyección del modelo de metamorfosis universitaria

En el marco de nuestra labor, el principal reto futuro para la PUCEM no es únicamente mantener los logros alcanzados, sino consolidar y proyectar el modelo de metamorfosis universitaria como un referente en la educación superior. Esto implica no solo fortalecer la institución internamente, sino también compartir su experiencia, contribuir al desarrollo del conocimiento y posicionarse como un caso de estudio relevante en el ámbito académico. En consecuencia, el futuro de la PUCEM dependerá de su capacidad para mantener el equilibrio entre estabilidad e innovación, consolidando un modelo de gestión que le permita adaptarse a los cambios y proyectarse hacia nuevos escenarios de desarrollo.

CONCLUSIONES



El análisis desarrollado en la presente obra permitió comprender en profundidad el proceso de transformación institucional experimentado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí (PUCEM), evidenciando que la superación de una crisis multifacética no solo es posible, sino que puede convertirse en un punto de inflexión para la consolidación de un modelo de gestión más sólido, sostenible y orientado al futuro. En este sentido, el estudio trasciende la descripción de un caso particular y aporta elementos conceptuales y prácticos relevantes para el análisis de la educación superior en contextos de cambio.

Uno de los principales hallazgos de la investigación es que el liderazgo transformacional se constituye como el eje central de los procesos de cambio institucional. La capacidad del liderazgo para articular una visión estratégica, generar confianza y movilizar a la comunidad universitaria permitió orientar la institución hacia objetivos claros y compartidos. Este tipo de liderazgo no solo facilitó la implementación de estrategias, sino que también contribuyó a la construcción de una cultura organizacional basada en el compromiso, la innovación y la mejora continua.

En estrecha relación con lo anterior, la resiliencia institucional emergió como una capacidad dinámica que permitió a la universidad no solo adaptarse a la crisis, sino transformarse a partir de ella. La resiliencia, entendida como la capacidad de aprendizaje, adaptación y reconfiguración organizacional, se manifestó en la implementación de estrategias integrales que abarcaron la gestión financiera, la innovación académica, la internacionalización y el fortalecimiento de la identidad

institucional. Este enfoque evidencia que las instituciones resilientes no se limitan a resistir el cambio, sino que lo convierten en una oportunidad para evolucionar.

Asimismo, el estudio permitió identificar que la articulación entre liderazgo transformacional, resiliencia institucional y valores organizacionales constituye un factor determinante en la sostenibilidad de las instituciones de educación superior. Los valores ignacianos, en particular, desempeñaron un papel fundamental al orientar la toma de decisiones y fortalecer la cohesión interna, evidenciando que la dimensión ética es un componente clave en los procesos de transformación.

Otro aspecto relevante es que la innovación académica se posiciona como un elemento esencial para la adaptación y el crecimiento institucional. La incorporación de nuevas modalidades de enseñanza, la diversificación de la oferta académica y la integración de tecnologías permitieron a la PUCEM responder a las demandas del entorno, fortaleciendo su capacidad de atracción y su posicionamiento en el sistema educativo. En este sentido, la innovación no debe ser entendida como un elemento complementario, sino como una condición necesaria para la sostenibilidad institucional.

Los resultados obtenidos, particularmente el crecimiento significativo de la matrícula estudiantil, la obtención de la acreditación institucional y el fortalecimiento del posicionamiento institucional, constituyen evidencia empírica del éxito del proceso de transformación. Estos logros reflejan no solo la efectividad de las estrategias implementadas, sino también la capacidad de la institución para consolidar un modelo de gestión orientado a resultados.

Desde una perspectiva teórica, uno de los principales aportes de esta investigación es la propuesta de un modelo articulado de resiliencia institucional y

liderazgo transformacional, el cual permite comprender la dinámica de los procesos de cambio en la educación superior. Este modelo integra dimensiones estratégicas, organizacionales y culturales, ofreciendo una visión integral que puede ser aplicada y adaptada en otros contextos institucionales.

En este sentido, las lecciones aprendidas del caso analizado permiten afirmar que la transformación institucional exitosa no depende de acciones aisladas, sino de la articulación coherente de múltiples factores que interactúan en un sistema dinámico. La capacidad de integrar liderazgo, estrategia, valores e innovación se configura como un elemento clave para enfrentar escenarios de crisis y construir procesos sostenibles de desarrollo institucional.

Por otra parte, el estudio evidencia que la sostenibilidad organizacional no constituye un estado final, sino un proceso continuo que requiere adaptación permanente, evaluación constante y capacidad de anticipación frente a los cambios del entorno. Las instituciones de educación superior que logran mantenerse vigentes son aquellas que desarrollan una cultura de mejora continua y una visión estratégica de largo plazo.

Desde una lectura crítica, es posible afirmar que el caso de la PUCEM representa un referente significativo para otras instituciones que enfrentan desafíos similares, demostrando que la transformación institucional es posible cuando existe una conducción estratégica clara, una cultura organizacional sólida y una disposición al cambio. No obstante, también se reconoce que la transferibilidad del modelo requiere considerar las particularidades de cada contexto, evitando generalizaciones simplistas.

La presente investigación abre nuevas líneas de reflexión en torno al estudio de la educación superior, particularmente en lo relacionado con la gestión del cambio, la resiliencia organizacional y el liderazgo transformacional. En este sentido, se plantea la necesidad de continuar profundizando en estos temas, promoviendo investigaciones que permitan ampliar el conocimiento y generar nuevas propuestas para el fortalecimiento de las instituciones educativas.

En conclusión, la metamorfosis universitaria analizada en este estudio no solo evidencia un proceso exitoso de transformación institucional, sino que también demuestra que las universidades pueden convertirse en organizaciones resilientes, innovadoras y sostenibles cuando logran articular de manera coherente el liderazgo, la estrategia y los valores. Este enfoque permite comprender que el futuro de la educación superior dependerá de la capacidad de las instituciones para adaptarse, aprender y evolucionar en un entorno cada vez más complejo y dinámico.

Referencias bibliográficas



Aguirre Camarena, R. A., & De la Cruz Ayala, E. S. (2024). Transformational leadership and organizational commitment: A systematic review, period 2018-2023. En *Proceedings of the 22nd LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology*. Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions (LACCEI).
<https://doi.org/10.18687/LACCEI2024.1.1.1663>

Altynbassov, B., Bayanbayeva, A., Tolegen, M., & Zhamankarin, M. (2024). A comprehensive bibliometric analysis of trends in higher education leadership in the Global South, 2013–2023: Contemporary perspectives and developments. *International Journal of Educational Research*, 126, 102421.
<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102421>

Bedoya Dorado, C., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2021). Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: análisis del sector de la educación superior en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 251-264.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4409>

McNamee, B. F. (2022). *Setting the world on fire: Influence of Ignatian formation on discernment and action for social justice by lay leaders at U.S. Jesuit institutions of higher education* (Tesis doctoral, Saint Joseph's University). *ProQuest Dissertations & Theses Global*. <https://n9.cl/7kp8z>

Crawford Joseph, & Cifuentes-Faura, J. (2022). Sustainability in Higher Education during the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 1879, 14(3), 1879. <https://doi.org/10.3390/SU14031879>

- Crawford, J. (2023). COVID-19 and higher education: A pandemic response model from rapid adaption to consolidation and restoration. *International Education Journal: Comparative Perspectives*, 22(1), 7–29. <https://n9.cl/hqml8>
- Espinoza Freire, E. E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Conrado*, 16(75), 103-110.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442020000400103&script=sci_arttext
- Finol de Franco, M. F., & Vera Solórzano, J. L. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Mundo Recursivo*, 3(1), 1–24. <https://n9.cl/q77fq>
- González Garcés, L. E., Santamaría Freire, E. J., Santamaría Díaz, E. C., & López Pérez, S. de los Á. (2024). Digital transformation and resilience in higher education: Impact on strategic management and human talent in Ecuador. *Proceedings of the SCT Conference 2024*, 1–10. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024811>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
<https://n9.cl/ysqcr>
- Hernán-García, M., Lineros-González, C., & Ruiz-Azarola, A. (2022). Cómo adaptar una investigación cualitativa a contextos de confinamiento. *Gaceta sanitaria*, 35, 298-301. <https://www.scielosp.org/article/gs/2021.v35n3/298-301/es/>
- López García, N. D. C., Torres Cabezas, D. N., Bonilla Jiménez, M. M., & Bagua Cruz, E. L. (2022). Acciones estratégicas para optimizar los procesos académicos ante pandemia covid-19. *Dominio de Las Ciencias*, ISSN-e 2477-8818, Vol. 8, No. 1, 2022 <https://n9.cl/5q1rf>
- Macías, Y. V. B., Pinargote, W. P. L., Urbáez, M. J. F., & Giler, M. A. B. (2021). Metodología cualitativa para evaluar la relación entre la gestión administrativa y la

- gestión académica en instituciones de educación superior. *ECA Sinergia*, 12(1), 14-26. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588566096002/588566096002.pdf>
- O'Malley, SJ, J. W., & O'Brien, SJ, T. W. (2020). The Twentieth-Century Construction of Ignatian Spirituality: *A Sketch*. *Studies in the Spirituality of Jesuits*, 52(3). <https://doi.org/10.6017/SSJ.V52I3.12953>
- Rana B.S. Madi Odeh, Bader Yousef Obeidat, Mais Osama Jaradat, Ra'ed Masa'deh, Muhammad Turki Alshurideh (2023) The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*; 72 (2), 440–468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2023). Informe de Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk—management Guidelines [Gestión del riesgo — Directrices]*. <https://n9.cl/r0g9w>
- Perrotta, D. (2020). Universities and Covid-19 in Argentina: from community engagement to regulation. *Studies in Higher Education*, 46(1), 30–43 <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1859679>
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador [PUCEM]. (2016). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí. www.pucem.edu.ec
- Sarpong, J., y Adelekan, T. (2024). La globalización y la equidad educativa: el impacto del neoliberalismo en la misión de las universidades. *Futuros de la política en la educación*, 22(6), 1114-1129 <https://doi.org/10.1177/14782103231184657>

UNESCO. (2025). Latest progress on SDG 9.5: Research & Development. UIS.
<https://uis.unesco.org>

Visvizi, A., Lytras, M. D., & Jamal Al-Lail, H. (2023). To educate, not simply to teach: Higher education institutions post-Covid-19. En A. Visvizi, M. D. Lytras, & H. Jamal Al-Lail (Eds.), Higher education institutions post-Covid-19 (Cap. 1). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-517-520231001>

Yang, J., Shen, Y., & Lopez, A. (2025). Sensemaking and transformational leadership in public universities: Aligning academic communities toward institutional sustainability. *SDGs Review: Journal of Sustainable Development and Global Change*, 4(1), 45–58.
<https://www.sdgreview.org/LifestyleJournal/article/view/6123>

María Margoth Bonilla Jiménez

Ecuador, 01 de diciembre de 1975

mmbonillaj@pucesm.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-2652-2045>



Formación Académica:

- Doctora en Educación - Universidad César Vallejo-Perú-Piura
- Magister en Docencia Universitaria y Administración Educativa-Universidad Tecnológica Indoamérica
- Licenciada en Ciencias de la Educación-Universidad Tecnológica ECOTEC
- Licenciada en Teología Pastoral Universidad Politécnica Salesiana
- Diplomado en Docencia Universitaria- Pontificia Universidad Católica del Ecuador
- Pedagogía Ignaciana e Innovación Educativa-Pontificia Universidad Javeriana-Colombia

Experiencia Profesional:

- Docente a nivel tecnológico, pregrado, posgrado de la Universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador -Manabí
- Docente en Bachillerato y Educación General Básica.
- Coordinadora de grupo de investigación: "Descubriendo Caminos en Comunidad del Departamento de Investigación Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí (PUCEM)
- Auxiliar de gestión con docentes para talleres de Fundamentos de la Investigación PUCEM
- Coordinadora de Pastoral Universitaria Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí (PUCEM).

Obras Publicadas:

- Artículo científico: Despertando el compromiso estudiantil: el poder transformador de H5P en la educación superior
- Artículo científico: Teaching Strategies Against Artificial Intelligence in the Learning of 21st Century Students
- Artículo científico: Acciones estratégicas para el fortalecimiento de la interculturalidad educativa escolar ecuatoriana post pandemia covid 19. Model based on flipped learning to strengthen investigative competencies in university technological students.
- Libro: La Taxonomía de Bloom en la educación universitaria: estrategias para el desarrollo del pensamiento crítico

Interés y Áreas de Especialización

- Estrategias de Atención Educativa Inclusiva: Competencias Básicas y Valores necesarios para trabajar en entornos educativos inclusivos.
- Investigación
- Educación y Pedagogía
- Inteligencia Espiritual

Fridel Julio Ramos Azcuy

Ecuador, 18 de marzo de 1982

fjramosa@pucesm.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-5945-446X>



Formación Académica:

- Doctor en Ciencias de la Educación - Universidad de La Habana
- Magister en Gestión de la Calidad y Ambiental
- Ingeniero Industrial

Experiencia Profesional:

- Investigador Agregado 2 acreditado con más de 10 años de experiencia en las líneas de investigación de gestión universitaria y pedagogía.
- Docente de pregrado y posgrado en universidades como la Universidad de la Habana y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Obras Publicadas:

- Artículo científico: Despertando el compromiso estudiantil: el poder transformador de H5P en la educación superior.
- Artículo científico: Calidad en el posgrado académico: diseño y validación de un instrumento de evaluación.
- Artículo científico: Gestión de la información y la comunicación para la calidad del posgrado académico.

Interés y Áreas de Especialización

- Interés en el diseño y la implementación de modelos de gestión eficientes y efectivos en las instituciones de educación superior, con un enfoque en la calidad y la mejora continua.
- Especialización en el desarrollo de estrategias y metodologías de enseñanza-aprendizaje innovadoras y efectivas en el ámbito universitario, considerando las particularidades del aprendizaje adulto y las tecnologías educativas.

Ana Mercedes Sagñay Carrillo

Ecuador, 30 de diciembre 1972

asagnay@pucesm.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0009-2465-0976>



Formación Académica:

- Magister en marketing - Universidad Técnica Estatal de Quevedo
- Diploma Superior en Administración de Marketing - Universidad Técnica Estatal de Quevedo
- Especialista en Estrategias de Marketing- Universidad Técnica Estatal de Quevedo
- Ingeniera en marketing - Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
- Tecnóloga en marketing - Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Experiencia Profesional:

- Docente a nivel pregrado, posgrados asignaturas de especialidad de mercadeo PUCE Sede Manabí
- Docente tiempo completo, Agregado 2 PUCE Sede Manabí
- Docente a nivel pregrado asignaturas de especialidad de mercadeo Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí- Extensión Manta y Chone.
- Directora de Investigación y proyectos de grado Puce Sede Manabí
- Directora de Planta física Puce Sede Manabí
- Gestora de titulación Puce Sede Manabí
- Gestora de estudios de pertinencia Puce Sede Manabí.

Obras Publicadas:

- Comportamiento de Compra de los Consumidores de Ropa en el Cantón Chone.
- Innovación en los métodos de pago digitales y su incidencia en la experiencia del consumidor: evidencia empírica en centros comerciales de Portoviejo
- Escribiendo un artículo científico

Interés y Áreas de Especialización

- Investigación de mercados y análisis del comportamiento del consumidor nacional e internacional.
- Diseño e implementación de estrategias de marketing digital orientadas a mercados y marcas locales.
- Desarrollo de modelos de negocio innovadores y fortalecimiento de emprendimientos en comunidades aun en desarrollo.

Angélica María Sánchez Bonilla

Ecuador, 19 de mayo de 1986

angelica.sanchez2@una.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-3022-1026>



Formación Académica:

- Egresada del Doctorado en Interpretación-Piano - Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)
- Doctora en Educación - Universidad César Vallejo (UCV), Perú
- Master of Music in Performance - Northwestern State University (NSU), Estados Unidos
- Licenciada en Ciencias de la Educación - Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
- Licenciada en Ejecución Instrumental Piano - Universidad de Cuenca, Ecuador.

Experiencia Profesional:

- Docente universitaria en la Universidad Nacional de Educación (2025-), con cátedras en educación musical y artística, enseñanza artística en el medio social, promoción de experiencias de aprendizaje artística
- Docente universitaria en la Universidad de Cuenca (2013-2020), con cátedras en metodología de la investigación, pedagogía musical, piano y teclado complementario a nivel de pregrado y posgrado.

Obras Publicadas:

- «Antología de Música Ecuatoriana para Piano» Editorial el Canario. (2025)
- «La comprensión lectora como fundamento del pensamiento crítico». Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar (2023).
- Investigadora externa en el proyecto: "La importancia de la Música como estimulación previa al proceso de la lectoescritura" Universidad Nacional de Chimborazo.
- Directora del diseño del proyecto académico para la Maestría en Educación Musical e Interculturalidad, Facultad de Artes, Universidad de Cuenca (2018-2019).

Interés y Áreas de Especialización

- Educación y Pedagogía.
- Educación artística.

Universidad en Metamorfosis:

Liderazgo transformacional y resiliencia
institucional en contextos de crisis
multifacética

Este libro examina el papel de la universidad como actor estratégico capaz de reinventarse frente a las crisis complejas que desafían a la educación superior contemporánea. A través de un enfoque integrador, se analiza cómo el liderazgo transformacional y la resiliencia institucional se entrelazan para impulsar procesos de cambio, sostenibilidad y creación de valor público en escenarios de alta incertidumbre.

APORTES CLAVE



Reflexiones teóricas y prácticas sobre
liderazgo transformacional en la universidad.



Estrategias para fortalecer la resiliencia
institucional ante crisis multifacéticas.



Perspectivas sobre la gobernanza y la
evolución organizacional en la educación
superior.



Aportes para construir universidades más
adaptativas, colaborativas y con sentido social.

ISBN 978-631-6557-75-9



Publicado por
PUERTO MADERO
EDITORIAL
Buenos Aires, Argentina