

Resiliencia y sostenibilidad económica en la educación superior¹

Entrevista a Mara Cabanilla Guerra²

Resumen

La presente entrevista analiza los desafíos y estrategias de la gestión universitaria frente a entornos de alta volatilidad económica, tomando como referencia la trayectoria de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG) en Ecuador. A través del diálogo con la doctora Mara Cabanilla Guerra, se examina la convergencia entre la excelencia académica y la sostenibilidad financiera bajo los enfoques de la teoría de la firma, las capacidades dinámicas y la teoría de la agencia. El texto profundiza en pilares estratégicos como la gestión proactiva de riesgos, la eficiencia operativa mediante la transformación digital y el rol de la universidad como catalizadora del desarrollo local y la movilidad social. Las reflexiones de la doctora Cabanilla destacan la importancia de la *Agenda Guayaquil 2030* y la modalidad *online* como habilitadores de resiliencia, ofreciendo una hoja de ruta para la sostenibilidad institucional en entornos VUCA. En definitiva, se propone un modelo de gobernanza ágil que prioriza la cultura organizacional y la flexibilidad estratégica sobre los esquemas de planificación rígida tradicionales.

Palabras clave: resiliencia organizacional, sostenibilidad económica, educación superior, liderazgo estratégico, innovación digital, Guayaquil.

-
1. Entrevista realizada por Alex Remache Gallegos, docente de la UASB-E y editor temático del número 20 de la revista *Estudios de la Gestión*.
 2. Profesora titular y rectora de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

Introducción editorial

En el marco de la vigésima edición de la revista *Estudios de la Gestión*, dedicada a la “Resiliencia y adaptación organizacional en un mundo en constante cambio”, el comité editorial presenta una conversación profunda con la doctora Mara Cabanilla Guerra. Ante un escenario global definido por la volatilidad económica y la imperante necesidad de modelos de gestión adaptativos, la dirección de las instituciones de educación superior (IES) exige una reconfiguración bajo criterios de eficiencia sistémica, sostenibilidad y transferencia de valor tangible a la sociedad.

Desde su posición como rectora de la UTEG, la doctora Cabanilla ha liderado una transición institucional que amalgama con éxito la excelencia académica y la solidez financiera. Dicho proceso cobra especial relevancia al desarrollarse en Guayaquil el principal nodo comercial y motor productivo del Ecuador. En las páginas siguientes, se exploran las estrategias de gobernanza ágil, la gestión prospectiva de riesgos y la transformación digital que han posicionado a la UTEG como un referente de resiliencia organizacional y un motor de desarrollo local.

Liderazgo y cultura para la adaptabilidad económica

La literatura sobre gestión suele separar la visión académica de la eficiencia financiera; sin embargo, el éxito de la UTEG sugiere que ambos pilares son inseparables. En un entorno volátil donde las decisiones deben ser rápidas y estratégicas, la cultura organizacional se convierte en el activo más resiliente. ¿Cómo ha logrado amalgamar los valores de la academia con una cultura de liderazgo empresarial?

Bajo nuestra visión, en la UTEG partimos de una convicción fundamental: la excelencia académica y la sostenibilidad financiera no son conceptos antagónicos, sino fuerzas que se potencian recíprocamente. Ciertamente, pretender separarlas sería desconocer la realidad de las IES contemporáneas, las cuales deben responder a un entorno global dinámico, exigente y en constante transformación.

En este orden de ideas, hemos logrado amalgamar ambos pilares mediante la construcción de una cultura organizacional con propósito, donde el rigor académico convive armónicamente con una mentalidad estratégica responsable. Es así como nuestra comunidad comprende que la formación de profesionales de alto nivel requiere gestionar con eficiencia, actuar con oportunidad en la toma de decisiones y asegurar la viabilidad institucional para garantizar nuestra misión social en el tiempo.

Este hito ha sido posible gracias a un liderazgo coherente que se fundamenta en la ejemplaridad. De esta manera, promovemos los valores intrínsecos de la academia —la ética, el pensamiento crítico y la generación de conocimiento— integrándolos con prácticas de alta dirección como la innovación, la orientación a resultados y el análisis de datos para la decisión estratégica. Consecuentemente, nuestra gestión no se basa en la improvisación; planificamos con visión de largo plazo, pero operamos con agilidad ejecutiva.

Vinculado a lo anterior, la *Agenda Guayaquil 2030*, impulsada desde la UTEG, ha funcionado como un eje articulador de carácter vital. Gracias a esta iniciativa, logramos alinear a la academia con el sector productivo, el sector público y la sociedad civil bajo objetivos comunes de desarrollo sostenible y bienestar social. Esta sinergia, a su vez, ha robustecido nuestra cultura interna, pues permite que docentes, colaboradores y estudiantes perciban que su labor genera un impacto tangible en la ciudad y el país.

Por otra parte, la consolidación de la modalidad *online* ha resultado determinante en este proceso. Dicho formato no solo democratiza el acceso a la educación en todo el territorio nacional, sino que impone estándares superiores de gestión e innovación tecnológica. A partir de ello, se ha reforzado una cultura de mejora continua que optimiza la eficiencia operativa sin comprometer, en ningún momento, la calidad académica.

En definitiva, en la UTEG comprendemos que la cultura organizacional es nuestro activo más resiliente. Se trata de una identidad que forma líderes con visión ética y empresarial, dotados para decidir en entornos volátiles; una cultura que demuestra que, cuando la academia y la gestión convergen con un propósito claro, los resultados trascienden las fronteras institucionales para proyectarse hacia el futuro del país.

Gestión de riesgos y resiliencia financiera

Guayaquil, como principal puerto y motor comercial del Ecuador, es particularmente sensible a los choques macroeconómicos globales y a las disrupciones en las cadenas de valor. Para una institución educativa con enfoque empresarial, la estabilidad financiera es la base de su libertad académica. Desde su perspectiva como lideresa, ¿qué estrategias de gestión de liquidez y diversificación de ingresos han sido fundamentales para la UTEG?

En la UTEG tenemos absoluta claridad de que, en una ciudad como Guayaquil —expuesta a la dinámica del comercio global y a las disrupciones de las cadenas de valor—, la estabilidad financiera no es un fin en sí mismo, sino la condición que garantiza nuestra libertad académica y nuestra capacidad de impacto social.

Bajo ese marco, hemos trabajado con una visión de gestión responsable, anticipatoria y profundamente alineada con nuestro propósito institucional. En lo que respecta a la gestión de liquidez, una de las decisiones clave ha sido mantener una planificación financiera rigurosa, fundamentada en escenarios de riesgo permanentemente actualizados. Dicho enfoque nos permite reaccionar con rapidez ante contextos volátiles, priorizando siempre la continuidad académica, el bienestar de nuestra comunidad y la inversión estratégica en calidad educativa. En este sentido, la disciplina presupuestaria, el control eficiente del gasto y una política prudente de reservas han resultado fundamentales para sostener esa estabilidad.

Paralelamente, entendimos de manera temprana que la diversificación de ingresos constituye un principio esencial de resiliencia institucional. Por tal motivo, la UTEG no depende de una sola fuente; por el contrario, hemos fortalecido nuestra oferta académica con programas pertinentes para el entorno productivo, educación continua, formación ejecutiva y alianzas con el sector empresarial que nos permiten generar valor compartido y nuevas fuentes de sostenibilidad.

Aunado a lo anterior, la modalidad *online* ha representado un factor estratégico decisivo. Esta transición no solo amplió el acceso a la educación en todo el país, sino que nos permitió escalar con eficiencia, optimizar costos

operativos y alcanzar nuevos segmentos sin comprometer la calidad académica. Cabe destacar que esta decisión fue plenamente coherente con nuestra visión de largo plazo y con la necesidad de adaptarnos a un entorno cada vez más digital y competitivo.

Finalmente, la *Agenda Guayaquil 2030* ha actuado como un catalizador de esta estrategia. Al articular a la academia con el sector productivo, el sector público y la sociedad civil, hemos generado proyectos, investigación aplicada y esquemas de cooperación que fortalecen tanto nuestra sostenibilidad financiera como nuestra relevancia académica. Esto demuestra que una universidad financieramente sólida no se recluye en sí misma, sino que se abre al entorno para contribuir activamente al desarrollo de su ciudad.

En síntesis, en la UTEG gestionamos la liquidez con prudencia y visión estratégica, al tiempo que diversificamos ingresos mediante la innovación y las alianzas. Todo ello responde a la convicción de que solo una institución financieramente estable puede ejercer con plenitud su rol académico, formar líderes y proyectar futuro para Guayaquil y para el Ecuador.

Innovación y eficiencia digital en el modelo de negocio

La transformación digital ya no es una opción pedagógica, sino un imperativo para mejorar la eficiencia económica en los negocios. La innovación tecnológica (inteligencia artificial/automatización) cambia el modelo de negocio al reducir costos y expandir el alcance institucional. Como un centro educativo liderado por la tecnología, ¿cómo ha reconfigurado la innovación digital de UTEG su modelo operativo hacia la eficiencia económica?

Bajo nuestra visión institucional, entendemos que la transformación digital ha trascendido su concepción como proyecto pedagógico para convertirse en un eje estructural del modelo de gestión. En la actualidad, la innovación tecnológica funciona como una palanca directa de eficiencia económica, sostenibilidad y escalabilidad institucional.

A este respecto, la incorporación estratégica de inteligencia artificial, automatización y analítica de datos ha reconfigurado profundamente nuestro modelo operativo. Principalmente, hemos optimizado procesos críticos

—desde admisiones y matrícula hasta el seguimiento académico y la gestión administrativa—, logrando una reducción sustancial en tiempos de respuesta, costos operativos y márgenes de error. Consecuentemente, la liberación de estos recursos financieros ha permitido su reinversión directa en el fortalecimiento de la calidad académica y la investigación aplicada.

Asimismo, la tecnología ha dotado a la universidad de una capacidad de decisión fundamentada en la evidencia. Bajo esta lógica, la gestión ya no se ejerce desde la intuición, sino a través de indicadores en tiempo real que permiten anticipar riesgos financieros, mejorar las tasas de retención estudiantil y optimizar la asignación de recursos. Dicha agilidad analítica resulta imperativa para navegar la volatilidad económica que caracteriza el entorno local y nacional.

Por otra parte, la robustez de nuestras plataformas digitales ha marcado un punto de inflexión en la estructura de costos. Este modelo escalable permite expandir el alcance institucional sin incurrir en las elevadas inversiones de capital (CAPEX) propias de la infraestructura física tradicional, fortaleciendo así la salud financiera de la organización.

Finalmente, hemos integrado la innovación digital como un puente hacia el sector productivo. De este modo, la tecnología facilita la cocreación de soluciones y el desarrollo de proyectos alineados con las demandas reales del mercado laboral. En síntesis, la innovación en la UTEG constituye el núcleo de un modelo que reduce costos transaccionales y mejora la toma de decisiones estratégicas. Una institución que lidera mediante la tecnología no solo se adapta a la transformación del entorno, sino que la anticipa y la convierte en una ventaja competitiva para el desarrollo del Ecuador.

El rol de la universidad en la resiliencia del desarrollo local

La convocatoria de esta revista destaca la importancia de las pymes y el sector público en la construcción de un tejido económico resistente. Las universidades actúan como catalizadores de este ecosistema, especialmente en un “emporio comercial” que requiere talento humano adaptativo. ¿Cómo contribuye la universidad a fortalecer la resiliencia económica de Guayaquil y sus sectores productivos?

En la UTEG sostenemos la premisa de que la resiliencia económica de Guayaquil no se construye únicamente desde la dinámica del mercado, sino a partir de la articulación estratégica entre la universidad, las pymes, el sector público y la sociedad civil. Ciertamente, en una ciudad que funciona como emporio comercial y puerta de entrada del Ecuador al mundo, el talento humano adaptativo constituye el factor determinante de la competitividad sistémica.

Nuestra contribución se fundamenta, primordialmente, en la formación de profesionales alineados estrictamente con la realidad productiva, y no con modelos teóricos aislados. A tal efecto, diseñamos programas que respondan a las demandas concretas de las organizaciones —tales como eficiencia operativa, logística, innovación y sostenibilidad—, formando líderes con la capacidad de generar valor y tomar decisiones críticas en contextos de alta incertidumbre.

Simultáneamente, la universidad actúa como un puente integrador entre el conocimiento académico y la praxis empresarial. A través de la investigación aplicada y la formación ejecutiva, acompañamos a las pymes en sus procesos de profesionalización y digitalización. No se trata simplemente de impartir instrucción, sino de transferir capacidades tangibles que robustezcan su capacidad de absorción ante los choques económicos globales.

Bajo esta misma lógica, la *Agenda Guayaquil 2030* ha consolidado nuestro rol como un espacio de articulación multisectorial. Dicha iniciativa facilita la convergencia de actores estratégicos para identificar brechas de productividad y construir soluciones compartidas. De esta manera, la universidad trasciende su función tradicional para convertirse en un catalizador activo del desarrollo económico territorial.

En síntesis, la UTEG fortalece la resiliencia de Guayaquil mediante la formación de talento pertinente y la articulación de los sectores productivos bajo un enfoque de innovación. Estamos convencidos de que una región resiliente se construye con instituciones educativas profundamente comprometidas con su entorno, capaces de transformar el conocimiento académico en motores de desarrollo y estabilidad para el futuro del país.

Prospectiva y sostenibilidad de largo plazo

Mirando hacia el cierre de 2026, los desafíos de la globalización y la volatilidad financiera exigen que las organizaciones pasen de una postura reactiva a una capacidad de transformación anticipatoria. La UTEG es, en sí misma, un caso de estudio de crecimiento acelerado y sólido. ¿Cuáles son las lecciones más valiosas que su gestión puede ofrecer para construir instituciones económicamente sostenibles?

Al proyectar el cierre de 2026, mantenemos una convicción profunda: la sostenibilidad institucional no es el resultado de una reacción reactiva ante la crisis, sino de la capacidad de anticiparse a ella con propósito, disciplina y visión estratégica. Ciertamente, el crecimiento sólido que ha caracterizado a la UTEG ha sido posible gracias a la adopción temprana de esta lógica de gestión.

En primer lugar, la lección fundamental reside en la necesidad de ejercer un pensamiento estratégico proactivo. En la UTEG, hemos aprendido a interpretar las señales del contexto global —como la volatilidad financiera y las transformaciones del mercado laboral— no como amenazas tardías, sino como indicadores tempranos. Bajo esta premisa, hemos tomado decisiones oportunas y, en ocasiones, disruptivas, orientadas siempre a asegurar la viabilidad institucional en el largo plazo.

En segundo lugar, es imperativo comprender que la sostenibilidad económica emana de la coherencia entre la misión académica y el modelo de gestión. Desde esta perspectiva, nunca hemos supeditado el propósito pedagógico a resultados financieros de corto plazo. Por el contrario, cuando la misión permanece clara, las decisiones financieras se alinean orgánicamente: se invierte en aquello que genera valor real, impacto social y solidez estructural. Esta integridad es la que fortalece la confianza de nuestra comunidad y de los diversos *stakeholders*.

Asimismo, una lección clave es la diversificación inteligente como principio de resiliencia. Como hemos sostenido, la estabilidad no debe depender de una fuente única; requiere modelos flexibles y alianzas estratégicas que permitan una escalabilidad eficiente. En este sentido, la diversificación no debe entenderse como dispersión, sino como una arquitectura estratégica diseñada para absorber choques externos sin comprometer la operación.

Finalmente, el aprendizaje más significativo es que la cultura organizacional constituye el activo más valioso de cualquier institución sostenible. Se requiere de una identidad que perciba el cambio como oportunidad y que forme líderes capaces de actuar con corresponsabilidad. Bajo esta visión, iniciativas como la *Agenda Guayaquil 2030* reflejan que el crecimiento institucional tiene sentido únicamente cuando se traduce en impacto colectivo y en la construcción de un futuro compartido.

En síntesis, la trayectoria de la UTEG demuestra que la sostenibilidad se construye mediante un liderazgo ético, innovación permanente y una conexión indisoluble con el entorno. En última instancia, no se trata simplemente de crecer, sino de evolucionar con la solidez necesaria para anticipar el mañana y proyectar el desarrollo del Ecuador.

Cierre editorial

Las reflexiones de la doctora Mara Cabanilla Guerra abordan una de las tensiones centrales de la administración contemporánea: la premisa de que la resiliencia organizacional no reside en la rigidez de los procedimientos, sino en la plasticidad de la estrategia y la solidez de los fundamentos económicos. A través de una perspectiva pragmática sobre el retorno de la inversión educativa, la cobertura operativa y la mitigación de las asimetrías de información, su gestión se constituye como una hoja de ruta técnica no solo para la comunidad académica, sino para cualquier organización que opere bajo la incertidumbre de los entornos VUCA.

Resulta imperativo destacar que este modelo de alto desempeño académico y financiero se articula bajo un liderazgo femenino que desafía los paradigmas convencionales de la alta dirección. La trayectoria de la doctora Cabanilla en la UTEG es, en rigor, el mejor ejemplo de cómo la visión de una mujer líder logra integrar la conciencia social con una ejecución financiera implacable, erigiendo una institución de prestigio en tiempo récord dentro de un enclave tan desafiante y competitivo como Guayaquil. Con una notable capacidad para navegar la complejidad económica —legado de una estirpe empresarial que hoy proyecta con sello propio—, ha mantenido el enfoque en la movilidad social y el desarrollo territorial sin sacrificar la sostenibilidad del modelo de negocio. En este sentido, el liderazgo femenino se erige como

un pilar crítico e indispensable para la innovación del ecosistema empresarial del siglo XXI.

Más allá de documentar una administración eficiente, este diálogo evidencia la capacidad de una lideresa para reconfigurar el paradigma educativo e incidir directamente en el desarrollo nacional. Desde una región caracterizada por profundas brechas sociales y una vibrante vocación comercial, esta gestión ha logrado consolidar un modelo de éxito con identidad propia, donde el capital humano es el verdadero motor del cambio. Por derecho propio y gracias a su absoluta entrega, la rectora de la UTEG contribuye de manera excepcional a este vigésimo número de *Estudios de la Gestión*, permitiendo estrechar la brecha entre la teoría económica de la firma y la praxis de la gestión en el contexto ecuatoriano y regional.