

2019-10-01

## La universidad en misión compartida

Hno. Fabio Humberto Coronado Padilla, FSC  
*Universidad de La Salle, Bogotá, fcoronadopadilla@gmail.com*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

---

### Citación recomendada

Coronado Padilla, FSC, H. H. (2019). La universidad en misión compartida. Revista de la Universidad de La Salle, (82), 117-134.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Revista de la Universidad de La Salle by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# La universidad en misión compartida



**Hermano Fabio Humberto Coronado Padilla, FSC\***

## ■ Resumen

La crisis contemporánea por la cual atraviesa el sistema universitario, tanto en el ámbito global como en el nacional, interpela a la universidad católica colombiana para que entre en un proceso de reconfiguración. El análisis de sus promesas incumplidas como institución educadora da pie al autor para aproximarse al examen de la universidad, entendida a modo de una red de poderes y un campo de lucha de poderes. Esos poderes hoy emergen como disruptivos, y demandan el ejercicio de un estilo de gobernanza universitaria diferente a las formas tradicionales de gestión y organización. Desde la vida consagrada renovada, se propone la gobernanza en misión compartida como alternativa, es decir, el administrar la universidad no con un liderazgo solitario, ejercido solo por los miembros de una congregación religiosa, sino con un liderazgo cooperativo, solidario, basado en la ayuda de todos los colaboradores de la institución que comparten la identidad carismática.

**Palabras clave:** universidad católica colombiana, promesas, poder, gobernanza universitaria, misión compartida.

---

\* Magíster en Docencia y Licenciado en Educación, con énfasis en Ciencias Religiosas, de la Universidad de La Salle (Bogotá, D. C.). Realizó estudios posgraduales de Teología Espiritual en la Universidad Pontificia Salesiana (Roma, Italia). Exvicerrector académico, exdirector del Departamento de Formación Lasallista y exdirector del programa de Licenciatura en Educación Religiosa de la Universidad de La Salle. Actualmente, es doctorando en Educación y Sociedad de esta institución. Correo electrónico: fcoronadopadilla@gmail.com

*La realidad no se arregla negándola,  
sino haciéndole frente para poder resolverla.*

Juan Gossaín

La crisis contemporánea de la universidad católica colombiana tiene más de una solución. Una posibilidad interesante es el ensayar la propuesta que Álvaro Gómez Hurtado, abogado, político y periodista bogotano, le hizo al país en un momento coyuntural crítico de su historia política: “en estos casos hay que aproximarse a la grandeza, y en la grandeza se resuelven las crisis” (Constaín, 2019, p. 42). Sin embargo, parece que la universidad no se aproxima a la grandeza de su esencia, de su naturaleza de siempre, sino que se enrumba hacia una universidad *light*. Se ha quedado en las minucias de un mendigar por publicar en las revistas científicas más prestigiosas, en la lucha tribal por sobresalir en los *rankings* de moda, en el sucumbir ante la búsqueda creciente de la fama, sin que necesariamente todo esto sea el mejor estímulo para crecer y desarrollarse.

Como consecuencia, pasó a un segundo plano el ser la *intelligentsia* del país, refugio acogedor de los intelectuales, profesores, artistas y científicos, quienes lograban conectarse con sus contemporáneos y sus problemáticas para orientarlos. Hoy las instituciones se venden al mejor postor, así, no responden a lo que siempre han sido las universidades y por lo cual perduran en el tiempo: ser los grandes centros de la memoria, del saber, del pensamiento, del debate.

En este aquí y ahora, todas las organizaciones se ven impelidas a reconfigurarse o desaparecer, las universidades en primer lugar. Cambiaron los escenarios de la casa común y toca adaptarse de nuevo. Nadie tiene la solución para la crisis. La respuesta se encuentra en la misma comunidad académica que se sienta a analizar la realidad, a diagnosticarla para luego prospectarla con una sabia prognosis. Entonces, sin tardanza, es necesario poner por obra las posibles soluciones y, a medida que resulten viables o no, adaptarlas o cambiarlas. Se trata de tener una actitud proactiva ante los problemas, de enfrentarlos, dado que sería contraproducente ocultarlos, no verbalizarlos por temor, silenciarlos como si

no existieran. Al respecto, Devis y Pérez (2003) afirman: “cuando a usted se le presentan los problemas se ve forzado a atenderlos y solucionarlos, [...] nos enfrentan a situaciones que reclaman nuestra creatividad, nuestra imaginación, nuestro compromiso, nuestra búsqueda de otros caminos” (p. 50).

Esto conduce a una tarea prioritaria marcada por el empoderamiento, es decir, orientada a que la universidad tome de nuevo en sus manos el pensar su destino común y cree una conciencia de este destino a partir del futuro que anhela. Por ello, es su responsabilidad volver a escribir la historia, tal como le corresponde a cada generación. Así, debe darse tiempo para pensar, visualizar los escenarios posibles, decidir hacia cuál se enrumba; de esta manera, podrá diseñar su hoja de ruta. Si no actúa así, le puede ocurrir lo mismo que a muchas empresas familiares: la primera generación crea y hace próspera la compañía, la segunda la consolida y, luego, ocurre lo triste, la tercera acaba con su patrimonio, la malbarata o la lleva a la extinción. Como institución, la universidad ha pervivido a lo largo de los siglos porque sus generaciones se han sucedido con responsabilidad; cuando las circunstancias se lo han demandado, ha estado a la altura de un replanteamiento visionario de sus propósitos, prácticas y cultura empresarial, preocupándose por innovar permanentemente.

Para su fortuna, la universidad católica colombiana se encuentra inmersa en un espacio físico mediado por la exuberancia tropical. El clima y la geografía son poderoso estímulo para su desarrollo<sup>1</sup>. En este medio ambiente, que ejerce una honda influencia por su diversidad de regiones y culturas, todavía hay mucho por hacer en infraestructura, sustentabilidad, organización social y economía solidaria, por nombrar algunos elementos. La promesa que declara la universidad, la cual recuerda que no hay institución educadora que no prometa algo a sus grupos de interés, debe ser coherente con el territorio que la acoge. A lo largo de la historia, en varias ocasiones las universidades han hecho promesas sugestivas que no han cumplido; por esto, su reconfiguración implica

---

<sup>1</sup> La importancia del medio ambiente tropical como factor clave en todos nuestros emprendimientos, se expone en el libro *La revolución en América* (Gómez, 2019).

que renueven su promesa y su confianza en esa tierra de promisión que es el trópico para legar un mundo mejor a las generaciones por venir.

### **Promesas incumplidas**

Prometerle algo a alguien es declarar abiertamente, es comprometerse en público mediante un acto de fe, un juramento que da testimonio de la responsabilidad que se contrae. Es como el “hacer profesión de fe”, lo cual para Derrida (2002), significa: “[...] declarar en voz alta lo que se es, lo que se cree, lo que se quiere ser, pidiéndole al otro que crea en esta declaración bajo palabra” (p. 33). Cuando se hace una promesa, la palabra queda empeñada de tal manera que no cabe duda de que se va a cumplir lo pactado. Así, lo prometido es sujeto de rendición de cuentas *a posteriori*. Las promesas declaradas por una universidad indican el foco estratégico con el cual guía su actuación en un intervalo histórico particular.

En este sentido, educar es hacer vida la promesa fundamental —invisible u oculta, si se prefiere este lenguaje— de mejorar en todas sus dimensiones al niño, al joven o al adulto que es sujeto de sus procesos; un tanto más en la universidad, que ostenta la responsabilidad social de educar en lo superior y para lo superior a las nuevas generaciones de estudiantes. Las promesas universitarias son de dos clases: están las perennes, que nunca cambian porque tienen validez independientemente de la época, y las de vanguardia, que por su novedad intrínseca están llamadas a recrear la misión e identidad universitarias, adaptándolas a los nuevos tiempos.

¿Cuáles son las promesas incumplidas de la universidad católica colombiana? Pregunta provocadora de la introspección. Centremos el análisis en las promesas de vanguardia que la han interpelado en las décadas anteriores y posteriores a la frontera del tercer milenio: la multiversidad, la transmodernidad, la trans-complejidad, la virtualización y la ecología integral. A su manera, cada una busca responder a la macro-promesa, según la cual hoy es necesario transformar la universidad en una organización proactiva, innovadora, flexible, con capacidad crítica para evaluar su propio desempeño, con el fin de que se adapte a los

cambios que demanda la dinámica de la sociedad digital, del conocimiento y de las redes. Describámoslas de forma sintética:

*La multiversidad.* En la década de los sesenta del siglo XX, Clark Kerr, rector de la Universidad de California (Estados Unidos), le dio ciudadanía a la palabra *multiversity* en su libro *The Uses of the University* (1963). En este, en especial en el primer capítulo "The Idea of a Multiversity", intentó definirla<sup>2</sup>. La multiversidad es una institución moderna, pluralista, "polimisional", con una diversidad de centros y destinatarios, que acepta trayectorias diferentes para alcanzar visiones distintas del conocimiento (Méndez, Martínez, De Jesús y Andrade, 2008; Patiño, 2017). Ese es el concepto norteamericano de multiversidad, el cual designa a una universidad compuesta por múltiples instituciones constituyentes y afiliadas (colegios, campus, institutos de investigación, otras universidades). A inicios de los ochenta, la idea derivó en otras latitudes en la aparición de una universidad que asumió el nombre de multiversidad (Porcuna y Aramendy, 2016), con el propósito de privilegiar un enfoque educativo centrado en el paradigma de la complejidad y la transdisciplinariedad.

En Colombia, la universidad católica asumió de manera imperceptible esta tendencia. La universidad red, primera acepción de la multiversidad, se concretó con la creación de la Red de Universidades Católicas de Colombia (RUCC), que agremia a veinticuatro instituciones. Por otra parte, la complejidad y la transdisciplinariedad, entendidas como una visión comprehensiva y un eje de actuación del fenómeno universitario, segunda acepción de la multiversidad, permean las prácticas del modelo universitario católico. De aquí se infiere que en sus dos vertientes, la multiversidad contextualiza, descontextualiza y recontextualiza; construye, deconstruye y reconstruye a la universidad católica colombiana en un *continuum* permanente. ¿Hasta dónde ambas concepciones han logrado recrearla?, ¿por ahora son promesas de futuro?

---

2 De este libro de Kerr existe una quinta edición ampliada, editada por Harvard University Press en el año 2001.

*La transmodernidad.* Enrique Dussel, filósofo latinoamericano de amplia trayectoria, acuñó la palabra *transmodernidad* en su libro *Filosofías del sur. Descolonización y transmodernidad* (2015). En este, principalmente en el primer capítulo "Una nueva edad mundial en la historia de la filosofía" y en el décimo "La nueva edad del mundo. La transmodernidad", describió el significado del concepto. Según Dussel (2015), a partir de las propias tradiciones culturales, y después de un tiempo largo de maduración, nuevas fuerzas creadoras están enrutando al mundo, ya no por lo moderno ni lo posmoderno, sino hacia una utopía transmoderna. Esta se va haciendo realidad mediante un diálogo intercultural desde los núcleos problemáticos comunes, que se tornan en núcleos creativos de renovación de las culturas milenarias y de vitalidad de las culturas emergentes, "[...] con capacidad de proponer respuestas novedosas y necesarias a los angustiosos desafíos que nos lanza el planeta en el inicio del siglo XXI" (p. 283).

Modernidad, posmodernidad y transmodernidad se cruzan en el periodo de transición entre los dos milenios; en estas décadas, se puede afirmar que lo único estable ha sido el cambio, un permanente fluir de toda la sociedad y sus organizaciones. De ahí que los pensadores se esfuercen por encontrar el vocablo más adecuado para expresar tal realidad; pero, apenas aparece uno, otro lo reemplaza. Son tiempos de transformaciones vertiginosas. Y así como llegó a la universidad primero la modernidad y, después, la posmodernidad, ahora le toca su turno a la transmodernidad.

Al unísono, Colombia ha sido premoderna, moderna, posmoderna y, sin dejar de serlo, hoy es transmoderna. La universidad católica no es ajena a estos movimientos, lo dice en sus documentos y en sus promesas, que se concretan en la idea de presentarse como la abanderada de la adaptación constante a los cambios, mediante la preparación de los jóvenes para que afronten profesionalmente las transformaciones con su cuota de incertidumbre e impredecibilidad. ¿Su promesa de formar en y para la dinámica de lo provisorio es una feliz realidad o un sueño inconcluso?

*La transcomplejidad.* Entre los años 2012 y 2015, Juan González<sup>3</sup>, profesor universitario, realizó un desarrollo teórico del paradigma de la complejidad y de la transdisciplinariedad aplicándolo a la educación; a este lo denominó transcomplejidad. La teoría educativa, las prácticas educativas y el currículo se pueden abordar desde el pensamiento transcomplejo. Para González (2013), este pensamiento es un proceso emergente: “[...] entendido como ‘lo que hay más allá de la complejidad’, que es posible pensar en un nivel superior al pensamiento complejo, que es posible pensar que la transdisciplinariedad opera en la complejidad, pero esta a su vez puede generar un nivel superior” (p. 24). La transcomplejidad se basa en la complejización creciente de la realidad y en la metacomplejidad del conocimiento.

Siguiendo esta línea de pensamiento, la universidad como organización evoluciona: deja de ser una institución compleja para convertirse en una transcompleja; es decir, se da un *plus*, un más, un nivel superior de complejidad en todos sus órdenes. Y esta transcomplejidad complejiza su labor formadora. Así, la universidad católica inmersa en una Colombia cada vez más compleja, dicho de manera más aguda, en una Colombia transcompleja, se ve retada a reconfigurarse desde nuevas ópticas. Esta ‘nueva manera de estar en la realidad’ le ha permitido ¿renovar sus promesas o quedarse anquilosada en las antiguas?

*La virtualización.* Claudio Rama, experto uruguayo en universitología latinoamericana, en su libro *La reforma de la virtualización en la universidad* (2015), considera que la macrotendencia a la *virtualización*, junto con su correlato la despresencialización de la educación, es uno de los factores más influyentes en el surgimiento de un nuevo estilo universitario en la actualidad. Para Rama (2015): “[...] el incremento del grado de virtualización viene desde fines de los noventa y está relacionado con la digitalización global de la economía y la sociedad y con su impacto en el aprendizaje” (p. 215). Como fruto de esta macrotendencia, se consolidó la enseñanza-aprendizaje híbrida, con multimodalidad pedagógica, basada en plataformas digitales con dinámicas semipresenciales.

---

3 Al respecto, se puede consultar la *Colección Educación, Complejidad y Transdisciplinariedad* (tomos del I al V), publicada por la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla.

En consecuencia, en el mundo universitario es común el hablar del campus presencial y del campus virtual. Con base en esto, aparece en el horizonte la universidad híbrida, donde cohabitan armoniosamente la realidad presencial y la realidad virtual. En Colombia, la universidad católica siempre ha estado a la vanguardia en el incursionar e innovar en esa bimodalidad educativa. Al respecto, la tensión más destacada se encuentra en considerar de manera exagerada que la virtualización es la panacea que resuelve todos los problemas formativos de hoy y de siempre, incluso, hasta el punto de llegar a minusvalorar y hacer a un lado pedagogías y didácticas clásicas, propias de la educación superior, con las cuales la universidad formó ciudadanos y profesionales de alto nivel durante centurias. Ante esto, queda un interrogante: ¿será que la virtualización se vende a sí misma de manera errada como la promesa que todo lo puede?

*La ecología integral.* El pontificado del papa Francisco destaca, como ningún otro en la historia, por su marcado carácter de sello verde. Su llamado al cuidado de la casa común y, en especial, de la Amazonía, ha tenido una singular acogida entre los habitantes de "buena voluntad" del planeta, sobre todo en los jóvenes de todas las latitudes. Su carta encíclica *Laudato Si'* (2015) y su exhortación apostólica postsinodal *Querida Amazonía* (2020) son hitos de ese itinerario. En estas, el papa describe la *ecología integral* como una respuesta a la problemática medioambiental contemporánea y como un desafío educativo de cara a las generaciones futuras.

El deterioro de la naturaleza que afecta la vida en el planeta Tierra para nada es una cuestión marginal que deja indiferente al sistema universitario mundial. Al contrario, por su promesa de siglos de compromiso con la sociedad y con los grandes retos de la humanidad, la universidad está en primera fila en la búsqueda de soluciones con la ayuda de la ciencia y la tecnología. Por su rica biodiversidad Colombia es un laboratorio privilegiado en donde la universidad católica puede atender el llamado del papa Francisco. La crisis ecológica toca a diario las puertas de las instituciones y, la promesa no debe ser la indiferencia, sino la proactividad por el cuidado del planeta.

Hasta aquí, las cinco promesas universitarias de vanguardia: la multiversidad, la transmodernidad, la trascomplejidad, la virtualización y la ecología integral. A estas se les puede aplicar lo que afirma Maldonado (2017): “hay fenómenos que no encajan en los marcos de *lo-ya-visto* y *lo-ya-conocido*. Ni siquiera en los de *lo-ya-pensado* o imaginado. Literalmente, estos son los acontecimientos que dan qué pesar” (p. 51). Entonces, tenemos cinco promesas que, al parecer, suscitan quiebres, rupturas o discontinuidades; tal vez sea mejor hablar de promesas que invitan a visualizar la universidad de forma diferente.

En este sentido, lo primero es ver *lo-no-visto*, un acto de ideación, de imaginación del fenómeno universitario. Lo segundo, es ver *lo-que-aún-no-existe*: no detenerse en los lugares comunes, sino tratar de ver una universidad diferente a la que la mayoría de las personas ve. Lo tercero es ver *todas las posibilidades*, tanto las viables como las inviables, puesto que así puede acaecer una universidad *no-pensada*. Siendo optimistas, podemos conjeturar que de las promesas se obtendrán gratas realizaciones en un futuro no muy lejano.

### **Vida universitaria y poder**

Sean las promesas que sean, la universidad tiene que batallar con sus virus internos que le impiden alcanzarlas. Si se infectan con un virus informático, los computadores, incluso los de última generación, se ralentizan o inutilizan; por eso, se crearon los antivirus: para devolverles su funcionamiento óptimo. La experiencia muestra que uno de los virus que deambulan por el campus universitario y que con más frecuencia atacan el cumplimiento de las promesas es el del poder (Ruiz, 2013). A cada universitario le corresponde una cuota de poder, según su rol en la institución, con un grado de responsabilidad que aumenta en concordancia con la repercusión de sus actuaciones y decisiones en las personas y en la organización.

El vocablo *poder* significa ser capaz de producir los efectos deseados; sugiere la facultad o los medios para hacer una cosa; implica la capacidad que tiene una persona o grupo de provocar, cambiar o impedir la conducta de otra persona o grupo. De acuerdo con Ruiz (1987): “la fuerza que sustenta el poder, a su vez

puede ser de distinta índole: desde la índole puramente espiritual, como puede ser la del poder moral, religioso, intelectual, hasta la índole material, como es la fuerza económica, o la fuerza física, pasando por el poder de la información y el de la solidaridad" (p. 72). El poder encierra una paradoja, dado que se puede usar para lo mejor o para lo más dañino, esto depende de la intención u orientación al aplicarlo; así, es una energía creadora o destructora: se canaliza para la autorrealización del individuo y el bien de la sociedad, o se desvía para el daño o la destrucción propia y ajena.

"[...] en sí mismo el poder es un medio éticamente neutro, es decir, como realidad su existencia en sí es ontológicamente buena, pero se puede emplear —ejercer— para fines buenos o para fines malignos" (Ruiz, 1987, p. 76).

Como el poder está integrado por energías potentísimas para el bien o el mal y juega un papel decisivo en la vida de toda universidad, es natural que se suscite una pugna por acceder a él. En la cotidianidad universitaria, la lucha por el poder muestra siempre esa doble faz, buena y mala, en los distintos ámbitos donde se suscita su conquista. De los múltiples aspectos que conforman su taxonomía, tres destacan por su relevancia e implicaciones en la universidad. El primero hace referencia al relevo de los cuadros directivos: un cambio de rector, vicerrector o decano despierta como ningún otro las sanas aspiraciones o las malévolas ambiciones por ocupar el cargo. No siempre priman la meritocracia, el programa de gobierno enfocado al avance en la misión, ni mucho menos el discernimiento en la toma de decisiones para seleccionar a quien sea la mejor opción en la coyuntura que se atraviesa. Por el contrario, aparece la gama completa de los espectros oscuros de la politiquería: intrigas, zancadillas, rumores falsos, alinearse según el que más convenga, alianzas *non sanctus*. Todo es válido con tal de quedarse con el puesto.

El segundo aspecto se relaciona con la búsqueda del ascenso en la carrera académica<sup>4</sup>. De la misma manera que en el anterior, los polos positivo y negativo salen a la luz pública: por un lado, está el logro del desarrollo profesional en niveles cada vez más altos, con su correspondiente progreso en el reconocimiento, la fama y el prestigio académico en un área específica del conocimiento científico, gracias a la labor disciplinada rigurosa; por el otro, surgen las triquiñuelas y los juegos sucios para que los pares no puedan avanzar, queden bloqueados y hasta eliminados de la competencia, lo que da lugar a los más bajos instintos de la naturaleza humana: los celos, las envidias, las descalificaciones, las injusticias, los deseos de sacar del juego al contrincante. La delantera no siempre la toman el trabajo colaborativo en pro de un resultado exitoso de conjunto, sino que se imponen el egocentrismo y la avidez desmedida por ascender a la cumbre. Obtener un premio, acceder a recursos para la investigación, publicar y contar con las mejores estrellas en el equipo, se tornan en objetos de codicia más que en medios para la realización académica y científica.

El tercer elemento taxonómico es el poder detrás del poder. Lo constituyen las llamadas “roscas” o grupos que con todo tipo de estrategias buscan perpetuarse tras bambalinas en las dependencias administrativas donde se manejan los recursos financieros. A estos grupos pertenecen los individuos que, de la noche a la mañana, comienzan a darse una vida de lujos imposibles de alcanzar con un sueldo ganado de manera honrada. *Sottovoce*, en los pasillos se comenta que en tal dependencia hay malos manejos, que corren a granel las comisiones, que el dinero mal habido es el pan de cada día... y se suscitan tensiones. Entonces, se hace válido el refrán: “si hay un problema, busque el hombre, busque la mujer o busque el dinero” y de seguro se devela el misterio.

Como sectas secretas o conciliábulos maquiavélicos, las “roscas” ostentan una gran cantidad de poder y le hacen mucho daño a la institución universitaria, puesto que perviven por y para el manejo oculto de los hilos del poder, con

---

4 Para profundizar en las carreras académicas y la cultura de las disciplinas, véase el libro *Tribus y territorios académicos* (Becher, 2001). Para aproximarse al campo universitario como un lugar de lucha de poderes —del poder académico y del prestigio científico— es pertinente el libro *Homo academicus*, en el cual Bourdieu (2008) analiza con amplitud tal fenómeno.

el fin de obtener dinero y llenar sus arcas. Ninguna oficina de control interno sirve cuando la universidad no cuenta con gente honesta a toda prueba. De ahí que el activo más importante lo constituye un ambiente y un comportamiento rigurosamente éticos de todos los integrantes de las dependencias administrativas. En este sentido, existen grupos de personas incorruptibles que llevan muchos años en la institución universitaria, que han entregado lo mejor de su vida y su trabajo en pro de esta. Gracias a ellos, una universidad logra realizar en esencia su naturaleza más profunda: ser referente de rectitud y probidad para la sociedad y las nuevas generaciones.

Dado lo anterior, se infiere que el poder puede ser un apoyo o un obstáculo para el cumplimiento de las promesas universitarias. Las luchas por el poder, que son connaturales a la vida de la universidad, desgastan, minan la confianza, consumen energías valiosas, hacen perder tiempo, suscitan un clima laboral tóxico, estancan a la institución, la desvían de lo esencial: el hacer academia y el construir universidad. A esto hay que agregarle que el poder ya no es lo que era antes; al respecto, afirma Naím (2014):

[...] el poder —la capacidad de lograr que otros hagan o dejen de hacer algo— está experimentando una transformación histórica y trascendental. [...] El poder se está degradando. [...] En el siglo XXI, el poder es más fácil de adquirir, más difícil de utilizar y más fácil de perder. [...] Por eso, ser capaces de comprender cómo está perdiendo el poder su valor —y de afrontar los difíciles retos que ello supone— es la clave para asimilar una de las tendencias más importantes que están transformando el mundo en el siglo XXI. (pp. 17-18)

Sin embargo, la universidad es un campo de interacción social donde confluyen no solo los avatares del poder, sino también lo cultural, lo científico, lo religioso, lo político, lo económico, etcétera; esa complejidad juega a su favor para que los distintos detentadores del poder aporten lo mejor de sí mismos tras la consecución de las intencionalidades de máximo alcance.

Así como hoy se habla de la innovación disruptiva, la cual es: “[...] un brusco cambio —de tecnología, servicio o producto— que crea un nuevo mercado

basado en un enfoque totalmente nuevo” (Naím, 2014, p. 113), de igual modo podemos referirnos a un poder disruptivo cuyas fuerzas impelen a quienes ocupan los cargos de la alta y media dirección, y a los que ejercen el nivel operativo, a reinventarse en su forma de gobernar. Esta transformación del manejo del poder que se suscita en las universidades tiene consecuencias impredecibles, puesto que, como bien lo asevera Naím (2014): “nadie tiene el poder suficiente para hacer lo que se sabe que hay que hacer” (p. 37). Corolario: un nuevo estilo de gobernanza está despuntando en el horizonte.

### **Gobernanza universitaria**

Los juegos del poder universitario tienen un modelo de análisis en la noción de campo de Bourdieu. Para Barragán, Martínez y Quiroga (2018), este se puede caracterizar como: “[...] el lugar donde individuos, contextos, instituciones y prácticas interactúan. Es un espacio de luchas donde los agentes juegan el juego de lo social” (p. 205). Por su parte, Chihu (2019) sostiene: “[...] un campo se encuentra determinado por la existencia de un capital común y la lucha por su apropiación” (p. 182). En una universidad, pensar en términos de campo es pensar en términos de relaciones, de un espacio de conflicto entre actores enfrentados por los bienes que ofrece ese campo. Son típicos del ámbito universitario, entre otros, los bienes científicos, culturales, sociales, políticos y económicos. De una u otra manera, estos aportan su cuota de poder epistemológico (academia) y deontológico (burocracia).

Esta multidimensionalidad del poder universitario aunado al poder disruptivo emergente ha limitado lo que Rama (2016) denomina: “[...] el paso desde universidades simples en sus formas de funcionamiento a universidades complejas, en cuya evolución se requiere una revisión y transformación de las estructuras tradicionales de gobernanza” (p. 221). El contexto ha convertido a las universidades en organizaciones complejas. Al respecto, Rama (2016) dice:

En los últimos tiempos, [...] se ha producido un aumento de la complejización de su dinámica de funcionamiento y de ejercicio del gobierno en términos de una mayor diversidad de campos disciplinarios y profesionales, incluyendo enfoques interdis-

ciplinarlos, así como de pluralidad de mercados, misiones, modalidades y niveles, así como de actores y visiones. Ellos impulsan cambios en la propia organización universitaria para ajustarse a dichas nuevas realidades. (p. 209)

Si la gobernanza es la forma de ejercicio del poder para responder a los desafíos contemporáneos, se necesita reflexionar sobre las tareas que implica una nueva gobernanza universitaria para estos tiempos. Se trata de repensar la manera en que se organiza la institución y en que opera en lo interno, sus relaciones con entidades y actores externos con miras a asegurar los objetivos de la educación superior. Desde esta perspectiva, cuando una organización universitaria es capaz de modificar su gobernanza, es decir, el funcionamiento de su gobierno y sus formas de gestión, se prepara para adaptarse a las cambiantes demandas del entorno en que se desenvuelve y a sus transformaciones estructurales.

Ante el aumento de la complejización y de las demandas externas e internas sobre las universidades, se plantea la irrupción de nuevas formas de gobernanza, dado que las formas tradicionales de gestión y organización, chocan con el contexto —cada vez más competitivo— y son ineficientes e inadecuadas para responder a los nuevos desafíos. Entre los rasgos que perfilan ese estilo nuevo de gobernanza universitaria se destacan: a) nuevas configuraciones institucionales, b) cultura innovadora hacia el cambio, c) armoniosa combinación entre homogeneización y convergencia internacional, y divergencia y diferenciación de los sistemas nacionales, d) articulación entre cogestión y trabajo compartido de los cuerpos colegiados, junto con nuevas lógicas de gobernanza centralizada, e) estructuras administrativas más flexibles, f) diversificación de las fuentes de financiamiento, g) promoción de una lógica de mayor acercamiento a los distintos mercados (Rama, 2016).

Las dinámicas expuestas suscitan formas de gobernanza diferenciadas de acuerdo con el modelo de universidad, esto en términos de acciones y de modos de ejercer el poder y el gobierno corporativo, en el marco de la puesta en práctica de las líneas centrales de la planeación estratégica por parte de los equipos gerenciales. Además, buscan un modelo de gobernanza más articulado a los cambios sociales, dado que, si esto no se logra, según Rama (2016): "las

ineficiencias de gobernanza al tiempo tienden a impactar en pérdida de estudiantes, recursos, utilidades o niveles de reputación institucional” (p. 218). En síntesis, de una universidad red de poderes y campo de lucha de poderes se debe migrar a una universidad de gobernanza compartida.

### **Misión compartida como alternativa**

La misión de la universidad ha sido y es un tema de permanente actualidad. Los responsables de su gobierno se enfrentan a un reto fundamental: conseguir que las personas que forman parte de ella contribuyan al cumplimiento de la misión. Este propósito depende de que su modelo de gobierno impulse un liderazgo que aliente e incentive, de manera consistente, la motivación de las personas que la integran para que sus decisiones y acciones tengan como referencia a esa misión.

Toda organización que perdura y logra altas cotas de excelencia, alcanza tales propósitos al combinar el preservar su finalidad (su misión) y sus valores esenciales, al mismo tiempo que estimula el progreso y la innovación. Bermejo (2017) refiere que: “[...] en las organizaciones excelentes y duraderas se observa una dualidad fundamental: tienen siempre muy clara la diferencia entre sus valores esenciales (que no cambian nunca) y las estrategias operativas y las prácticas culturales (que se adaptan sin cesar a un mundo cambiante)” (p. 43). En unos entornos complejos y volátiles como los actuales, la referencia a la misión ayuda a no perder el foco, sirve de orientación tanto para la estrategia como para las decisiones operativas cotidianas.

En Colombia, la universidad católica, a distintas velocidades, ha ido asumiendo la perspectiva de la misión compartida, rasgo típico del perfil renovado de la vida consagrada y sus distintas familias carismáticas en Latinoamérica y el Caribe. Esta consiste en que la misión —ese objetivo último que caracteriza la identidad universitaria y le da su razón de ser— ya no se agencia con un liderazgo solitario, ejercido solo por los miembros de una congregación religiosa, sino que se pone en escena mediante un liderazgo cooperativo y solidario, con la ayuda de todos los colaboradores de la institución que comparten la identidad carismática.

Frente a esto, la gobernanza en misión compartida de la Universidad de La Salle de Bogotá, es una promisoriosa alternativa para contribuir a la reconfiguración con la cual se encuentra comprometida. En la tabla I se muestran los seis factores para tener en cuenta: el ser, el saber, el hacer, el poder, el tener y el estilo de vida, con sus respectivas características e indicadores. La tabla intenta responder ¿qué es lo que se comparte?

**Tabla I.** Una gobernanza en misión compartida: ¿qué es lo que se comparte?

Factores	Características	Indicadores
El ser	El carisma, la espiritualidad.	Trabajar en comunidad, juntos y por asociación, en la educación humana y cristiana de las nuevas generaciones que Dios nos confía. Igualmente, dentro del dinamismo de una educación continuada, se expande su alcance a las generaciones adultas.
El saber	La pedagogía lasallista	Una pedagogía de valores. La formación integral de la persona. Un pensamiento social. La promoción de la comunidad educativa. Una relación educativa como acompañamiento fraterno.
El hacer	La misión educativa	Educación de la fe y pastoral de la inteligencia. Docencia - investigación - extensión. Ciencia y artes. Producción académica (artículos, libros, ponencias, patentes, etcétera). Reflexión-acción: asambleas MEL (regional, distrital) / AIMEL (internacional).
El poder	La gestión, los cuerpos colegiados, el trabajo en equipo, la toma de decisiones.	Desempeñar funciones del nivel de la alta y media dirección. Participar con proactividad en equipos de gobierno. Consejos MEL (internacional, regional, distrital). Ejercer roles del nivel operativo.
El tener	Los recursos	Disponibilidad para compartir tiempo y habilidades. Economía solidaria - dinero en común.
El estilo de vida	Las fraternidades	Comunidad de vida: vivir la fraternidad con todos. Comunidad de fe: dar testimonio de la propia fe. Comunidad de trabajo: desempeñarse con profesionalismo.

Fuente: el autor.

La Universidad de La Salle de Bogotá, cuenta con una rica y positiva experiencia de gobernanza en misión compartida, acumulada desde su fundación en 1964,

mucho antes de que estas expresiones aparecieran como parte del vocabulario universitario. Felizmente, a lo largo del devenir de La Salle, sus sucesivos equipos de Hermanos (la comunidad universitaria ha contado en promedio por año con un número máximo de siete Hermanos) han creado los más diversos espacios de participación, formación y cogobierno. Así, los Hermanos y los Colaboradores lasallistas han construido juntos la historia de la Universidad. Con certeza, podemos afirmar que los seis factores mencionados en la tabla I, algunos con más trayectoria que otros, se han hecho vida en sus varias décadas de existencia. En la coyuntura de hoy, estos factores se deben actualizar y relanzar con estrategias operativas novedosas, acordes con los tiempos que corren. Con esto, la institución se aproximará, cada vez más, a la utopía de una universidad en misión compartida.

## Bibliografía

- Barragán, D., Martínez, J., y Quiroga, L. (2018). El Campo Hermenéutico para el Desarrollo (CHD): sobre el vulnerable como un "otro". *Revista Internacional de Cooperación & Desarrollo*, 5 (2), 196-210.
- Becher, T. (2001). *Tribus y territorios académicos*. Barcelona: Gedisa.
- Bermejo, L. (2017). *El gobierno de las instituciones universitarias. Un enfoque orientado a la misión*. Navarra: EUNSA.
- Bourdieu, P. (2008). *Homo academicus*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Chinu, A. (2019). La teoría de los campos en Pierre Bourdieu. *Revista Polis México*, (98), 179-198.
- Constaín, J. (2019). *Álvaro. Su vida y su siglo*. Bogotá: Penguin Random House.
- De Jesús, M., Méndez, R., Andrade, R. y Martínez, R. (2007). Didáctica: docencia y método. Una visión comparada entre la universidad tradicional y la multiversidad compleja. *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales*, (12), 9-29.
- Derrida, J. (2002). *Universidad sin condición*. Madrid: Trotta.
- Devis, C. y Pérez, M. (2003). *Convierta los problemas en oportunidades*. Bogotá: Panamericana.
- Dussel, E. (2015). *Filosofías del sur. Descolonización y transmodernidad*. México: Akal.

- Gómez, A. (2019). *Álvaro Gómez Hurtado. 1919-2019 / Obras selectas*. Tomo III. Bogotá: Villegas.
- González, J. (2012). *Colección Educación, Complejidad y Transdisciplinariedad*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- González, J. (2013). *Currículo transcomplejo. Pensamiento transcomplejo*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Gossáin, J. (2020, 26 de febrero). La verdad de lo que está pasando en Playa Blanca. *El Tiempo*. p. 1.12.
- Kerr, C. (2001). *The Uses of the University (5ª ed.)*. Cambridge: Harvard University Press.
- Maldonado, C. (2017). *Pensar. Lógicas no clásicas*. Bogotá: Universidad El Bosque.
- Méndez, R., Martínez, R., De Jesús, M. y Andrade, R. (2008). El aula de la educación superior: un enfoque comparado desde la visión y misión de la universidad tradicional y la multiversidad compleja. *Educere*, 12 (40), 41-52.
- Naím, M. (2014). *El fin del poder*. Bogotá: Debate.
- Papa Francisco. (2015). *Laudato si' Sobre el cuidado de la casa común*. Roma: Editrice Vaticana - Bogotá: San Pablo.
- Papa Francisco. (2020). *Querida Amazonía*. Roma: Editrice Vaticana - Bogotá: San Pablo.
- Patiño, P. (2017). *La universidad colombiana. Horizontes y desafíos*. Bogotá: Magisterio. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Porcuna, J. y Aramendy, R. (2016). Multiversidades. Un nuevo enfoque educativo transdisciplinar. *Agroecología*, 11(1), 83-87.
- Rama, C. (2015). *La reforma de la virtualización en la universidad*. El Salvador: UMA.
- Rama, C. (2016). *Mutaciones universitarias latinoamericanas*. Montevideo: Magro.
- Ruiz, L. (1987). Algunas reflexiones sobre el poder. *Revista de la Universidad de La Salle*, (15), 71-80.
- Ruiz, L. (2013). Reto para la educación actual: el discreto encanto del poder. En M. Molano (comp.). *Una Universidad Humanista. Lecturas para pensar, decidir y servir. Homenaje al maestro Luis Enrique Ruiz López* (pp. 447-455). Bogotá: Unisalle.