

2019-07-01

## Gobernanza universitaria con perspectiva lasallista

Óscar Augusto Elizalde Prada

*Universidad de La Salle, Bogotá*, [oselizalde@lasalle.edu.co](mailto:oselizalde@lasalle.edu.co)

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

---

### Citación recomendada

Elizalde Prada, Ó. A. (2019). Gobernanza universitaria con perspectiva lasallista. *Revista de la Universidad de La Salle*, (81), 75-97.

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).

# Gobernanza universitaria con perspectiva lasallista: cuatro miradas desde América Latina



Óscar Augusto Elizalde Prada\*

## ■ Resumen

Comprender la complejidad de la gobernanza universitaria, con perspectiva lasallista, es el propósito de este artículo, el cual reúne las voces de los rectores de cuatro universidades lasallistas de América Latina: dos brasileñas, una boliviana y una colombiana. A través de sus aportes —recogidos en breves entrevistas—, se indaga sobre algunas claves de gobernanza para inspirar las sendas que las universidades lasallistas están llamadas a transitar con audacia, desde la identidad que las une.

**Palabras clave:** gobernanza universitaria, universidad lasallista, Región Latinoamericana Lasallista.

\* Doctor en Comunicación Social de la Pontificia Universidad Católica de Río Grande del Sur (Puerto Alegre, Brasil). Magíster en Estudios y Gestión del Desarrollo y licenciado en Educación, con especialidad en Ciencias Religiosas, de la Universidad de La Salle (Bogotá, D. C.). En esta última institución, es director de Comunicación y Mercadeo, docente investigador y editor académico de la *Revista de la Universidad de La Salle*; además, hace parte del grupo de investigación Intersubjetividad en Educación Superior. Es colaborador permanente del semanario español *Vida Nueva* y coordinador del portal *VidaNuevaDigital.com* en Colombia. Correo electrónico: oelizalde@unisalle.edu.co

## Introducción

En el ámbito mundial, la presencia lasallista en instituciones de educación superior (IES) constituye una apuesta de largo aliento que integra opciones pedagógicas, investigativas y de internacionalización —entre otras—, socialmente responsables, en la común misión de formar profesionales cualificados y comprometidos con los desafíos de la sociedad, así como con la transformación de las realidades donde se encarna el carisma heredado de san Juan Bautista de La Salle, hace más de tres siglos, en clave del *humanismo solidario*<sup>2</sup>, el cual, para el caso de los lasallistas, se comprende desde el imperativo del servicio educativo a los pobres.

De hecho, en el Congreso Mundial de Educación Lasallista, celebrado en México del 14 al 16 de marzo del 2019, se reafirmó que “la educación lasallista no es neutra, porque hunde sus raíces en el Evangelio y en la promoción de la dignidad humana, la solidaridad entre todos los seres humanos y el desarrollo integral y sostenible” (Gómez, 2019, p. 18).

Ciertamente, ninguna institución educativa que se precie de lasallista se concibe con postulados neutrales ni apolíticos, toda vez que, desde sus orígenes y a lo largo de su historia, la obra de los discípulos de La Salle ha estado signada por la firme convicción de *dejarse impresionar*<sup>3</sup> por la realidad de los pobres para responder a sus necesidades educativas más apremiantes. En este sentido, como argumenta Rummery (2006):

---

1 En los últimos años, la escuela católica ha insistido en la necesidad de reinventar y consolidar procesos para educar en el humanismo solidario (Congregación para la Educación Católica, 2018).

2 En la *Regla de los Hermanos de las Escuelas Cristianas* (2015) se subraya que, desde los tiempos del fundador, la renovación de la escuela para hacerla accesible a los pobres pasa por esta actitud contemplativa:

impresionados por el desamparo humano y espiritual de los hijos de los artesanos y de los pobres, Juan Bautista de La Salle y sus primeros hermanos consagraron toda su vida a Dios, en respuesta a su llamada, para darles una educación humana y cristiana, y extender así la gloria de Dios en la tierra. (R 1)

si la herencia lasallista desde sus principios mismos se ha caracterizado por su habilidad de 'responder a las necesidades locales', en instancias como las academias dominicales en París después de 1698, la enseñanza de navegación básica a los hijos de los pescadores en Calais después de 1703, o los principios de la contabilidad por partida doble a los hijos de los comerciantes de Rouen en Saint-Yon después de 1709, por lo general ha operado el mismo principio en la fundación y desarrollo de diversas formas de educación superior lasallista en los siglos XIX y XX. (p. 167)

Se puede afirmar, entonces, que la misión de la universidad lasallista no es ajena a los grandes imperativos éticos y educativos de cada época, por esto, tampoco se sustrae de las condiciones actuales en las que se debate la gobernanza —en especial en el ámbito privado—, en términos de innovación, renovación tecnológica, transferencia de investigación, comunicación y mercadeo, inversión en infraestructura, cualificación y actualización de su planta docente, diálogo con las pedagogías contemporáneas y la sociedad del conocimiento, servicios de bienestar universitario y sostenibilidad financiera. No en vano, en las reflexiones sobre el futuro de la educación terciaria lasallista se ha avizorado que

irán emergiendo temas comunes que brindarán tanto oportunidades como retos. Aunque el grado en que cualquier institución en particular pueda ser impactada por estas tendencias puede variar de un lugar a otro, todas las instituciones lasallistas de educación superior tendrán que trabajar en estos asuntos en los años venideros. Estos son: (1) involucrar a nuestros asociados, (2) madurar nuestra conciencia social, (3) continuar la fidelidad a la innovación, (4) retener nuestra singularidad institucional e (5) influenciar la dinámica de la globalización. (Franz, 2006, p. 34)

De una u otra forma, los debates sobre la gobernanza universitaria lasallista atañen a estos complejos entramados que se hilvanan entre lo misional, lo urgente y lo necesario, de cara a los horizontes de sentido en los que se revela su más genuina identidad, y que apelan a la trayectoria y evolución de su propuesta educativa tricentenaria, la cual, dicho sea de paso, bebe de las fuentes del humanismo cristiano y del pensamiento social de la Iglesia católica.

## Perspectivas de la gobernanza universitaria lasallista

¿Cómo encarar la compleja tarea que supone liderar una universidad lasallista? Sin pretender agotar esta densa interpelación que, en un sentido estricto, debería involucrar a las 64 IES lasallistas presentes en el mundo<sup>3</sup>, en este trabajo se recogen cuatro miradas que ofrecen luces o, quizás, pistas para esbozar algunas perspectivas de gobernanza desde la trayectoria de educadores líderes de la Región Latinoamericana Lasallista (RELAL)<sup>4</sup>.

En este contexto, los rectores de la Universidad La Salle Canoas, Brasil (hermano Paulo Fossatti, FSC), del Centro Universitario La Salle de Río de Janeiro, Brasil (hermano Jardelino Menegat, FSC<sup>5</sup>), de la Universidad La Salle de Bolivia (hermano José Antonio Diez de Medina, FSC) y de la Corporación Universitaria Lasallista de Medellín, Colombia (doctor Pedro Juan González Carvajal), aceptaron la invitación a responder una entrevista de cinco preguntas con perspectiva de gobernanza universitaria, encaminada a recabar sus saberes y aprendizajes como directivos, líderes y gestores de procesos de educación superior (tabla 1).

- 
- 3 La Asociación Internacional de Universidades Lasallistas (IALU, por su sigla en inglés) registra en su portal web 64 IES distribuidas en Asia e Islas del Pacífico (diez), Europa y África francófona (diez), México (quince), Norteamérica, Belén y África anglófona (nueve) y Centroamérica y Suramérica (veinte). Para la realización de este artículo, se procuró entrar en contacto con siete rectores de las universidades lasallistas en Centroamérica y Suramérica, de los cuales cuatro accedieron a participar.
  - 4 La RELAL agrupa la misión de los lasallistas en América Latina y el Caribe a través de ocho Distritos: Antillas-México sur, Argentina-Paraguay, Centroamérica-Panamá, Bogotá, Bolivia-Perú, Brasil-Chile, México norte y Norandino.
  - 5 El hermano Menegat también es rector de la Universidad Católica de Brasilia. Además, dirige el Colegio La Salle Abel y la Escuela La Salle en Río de Janeiro.

**Tabla 1.** Preguntas para indagar sobre algunas perspectivas de gobernanza universitaria lasallista

N.º	Pregunta
1	¿Qué condiciones considera necesarias, en estos tiempos, para ser un educador y gestor líder en el sector de la educación superior?
2	¿Cuáles son los cambios significativos del actual contexto educativo que más impactan la gobernanza universitaria?
3	En su experiencia como rector, ¿cuáles son las claves para asumir estos cambios con pertinencia y con la perspectiva del <i>humanismo solidario</i> ?
4	Desde el punto de vista de la gobernanza, ¿cómo deben responder las universidades lasallistas a los complejos desafíos de la comunicación, innovación, tecnología, sustentabilidad y ecología integral?
5	¿Qué es lo propio e identitario de la forma de gobernanza universitaria lasallista?

Fuente: el autor.

Muchos autores defienden que la entrevista, como instrumento de pesquisa, tiene un lugar cada vez más relevante en las investigaciones cualitativas (Kvale, 2011; Fontana y Frey, 2015), amén de sus múltiples desdoblamientos en la etnografía (Guber, 2001; Guerrero, 2002; Tezanos, 2001) y de su uso recurrente en didácticas participativas (Elizalde, 2012; Elizalde y Ravagli, 2013).

Si bien es cierto que este trabajo no se ciñe al rigor científico de una investigación cualitativa, sino a la necesidad de entablar un diálogo directo con algunos líderes que se encuentran en la primera línea de la gobernanza universitaria lasallista, podría servir para desencadenar un ejercicio investigativo más amplio. El propósito de presentar algunas voces expertas coincide con la idea de “entender el mundo desde el punto de vista del sujeto, revelar el significado de las experiencias de las personas, y desvelar su mundo vivido previo a las explicaciones científicas” (Kvale, 2011, p. 19).

Por otra parte, como han propuesto Fontana y Frey (2015), “la entrevista está vinculada inevitable e inextricablemente con rasgos contextuales, históricos y políticos, [y] esta vinculación refuta por completo la visión tradicional de la entrevista como medio para la recolección de datos objetivos para su utilización neutral” (pp. 140-141). De modo que, al abordar estas cuatro entrevistas, se reconoce de manera implícita la no-neutralidad de las perspectivas de gobernanza vigentes en las universidades lasallistas, a fin de comprender algunas

coordenadas claves para asumir con pertinencia el presente y el futuro de la educación superior<sup>6</sup>.

**Hno. José Antonio Diez de Medina: “la gobernanza de la universidad lasallista debe basarse en la tríada de fe, fraternidad y servicio”**

Desde el inicio de la Universidad La Salle de Bolivia (La Paz), en el 2003, el hermano José Antonio se ha desempeñado como rector. El desafío de la gobernanza siempre ha estado presente; por ejemplo, hubo una problemática que duró casi cinco años, relacionada con la fundación de la universidad y una cierta oposición de algunos miembros de la Iglesia. “En el fondo era un problema de no aceptar una segunda universidad de orientación católica”, comenta el hermano.



**Figura I.** Hno. José Antonio Diez de Medina, FSC, rector de la Universidad La Salle de Bolivia

Fuente: archivo particular.

---

6 Las entrevistas se aplicaron por correo electrónico, en español, para los rectores de la Universidad La Salle Bolivia y la Corporación Universitaria Lasallista de Medellín y, en portugués, para los rectores de la Universidad La Salle Canoas y del Centro Universitario La Salle de Río de Janeiro. El autor tradujo al español las entrevistas en portugués.

**1. ¿Qué condiciones considera necesarias, en estos tiempos, para ser un educador y gestor líder en el sector de la educación superior?**

Hoy, el desafío está en crecer en identidad —para ello los talleres de formación continua de docentes y estudiantes— y calidad —la norma ISO 9001:2015 nos ha ayudado mucho en este aspecto—, tanto entre los docentes como entre los administrativos y estudiantes.

**2. ¿Cuáles son los cambios significativos del actual contexto educativo que más impactan la gobernanza universitaria?**

En el contexto boliviano se tuvo la readecuación del Estatuto Orgánico de la universidad y la revisión de carreras, meta que se cumplió hace dos años. Actualmente, tenemos el desafío de implementar, en todas las carreras, la formación por competencias y el uso de la tecnología de manera más agresiva en los cursos que se imparten en nuestra casa de estudios.

**3. En su experiencia como rector, ¿cuáles son las claves para asumir estos cambios con pertinencia y con la perspectiva del *humanismo solidario*?**

La primera es que las personas sean verdaderas personas, máxime si ocupan puestos de liderazgo; la segunda es que la renovación permanente sea un hábito y que se trabaje en equipo.

**4. Desde el punto de vista de la gobernanza, ¿cómo deben responder las universidades lasallistas a los complejos desafíos de la comunicación, innovación, tecnología, sustentabilidad y ecología integral?**

Hoy en día, la gestión tiene que ser ágil; para ello, se debe tener información cuantitativa real y actualizada, de modo que permita tomar decisiones sabias y prudentes. La comunicación es una herramienta clave. En la universidad tenemos una buena comunicación interna, pero la externa es deficiente. Ahí está

otro de los retos. Creo que nuestra página web es más amigable que hace un tiempo atrás, pero ello no implica estancamiento.

Por otro lado, la innovación es parte de la savia de la educación superior, ya que todos los titulados están llamados a realizar un proyecto de investigación innovador y pertinente. Dicen que la tecnología es la sangre que corre por las venas de los *millennials*; en ese sentido, implica saber usar de modo adecuado esta poderosa herramienta. De igual forma, dentro de los grandes valores humanos de la universidad, se tiene el trabajar por un mundo mejor, lo que significa el desarrollo sustentable del medio ambiente con justicia social y equidad.

#### 5. ¿Qué es lo propio e identitario de la forma de gobernanza universitaria lasallista?

La gobernanza de la universidad lasallista debe basarse en la tríada de fe, fraternidad y servicio. Además, debe estar clara su proyección social para crear un mundo más humano y para que se permita el acceso a la universidad de clases menos privilegiadas, a fin de que desarrollen sus talentos. Tiempo atrás se decía que se entra a la universidad para saber y se sale para servir.

#### **Hno. Paulo Fossatti: “necesitamos una gobernanza en permanente diálogo e interacción con las hélices universidades, gobiernos, empresas y sociedad”**

El hermano Paulo es el rector de la Universidad La Salle Canoas (Río Grande del Sur, Brasil) desde el año 2010; además, es el presidente de la Asociación Nacional de Educación Católica (ANEC).



**Figura 2.** Hno. Paulo Fossatti, FSC, rector de la Universidad La Salle Canoas (Brasil)

Fuente: archivo particular.

**I. ¿Qué condiciones considera necesarias, en estos tiempos, para ser un educador y gestor líder en el sector de la educación superior?**

Comprendo que las condiciones para ser educador y gestor líder en la educación superior, en los tiempos actuales, exigen un conjunto de competencias técnicas, humanas y transversales. En este sentido, por competencia técnica destaco el conocimiento sobre la gestión de las IES. En lo que se refiere a las competencias humanas, refuerzo aquellas que nos ayudan a trabajar con personas y grupos, principalmente con el desarrollo humano, empatía, entusiasmo, trabajo en equipo, capacidad de resiliencia, *network*, entre otros.

Frente a las competencias transversales, registro aquellas que pasan por el mundo de los idiomas, de la cultura general, de la multiculturalidad, del aprender a aprender siempre, de la cultura digital, de la inteligencia artificial, de la consejería o *coaching*, u otra forma de acompañamiento para el desarrollo continuo, entre otras.

**2. ¿Cuáles son los cambios significativos del actual contexto educativo que más impactan la gobernanza universitaria?**

Entre los cambios más significativos que impactan la gobernanza universitaria destaco:

- La complejidad de las relaciones, de los intereses, de la resolución de conflictos.
- La necesidad de una gobernanza en permanente diálogo e interacción con las hélices universidades, gobiernos, empresas y sociedad.
- La inteligencia artificial, que acelera la realidad digital y las metodologías activas.
- El aprendizaje *on-line*, que acelera con fuerza la educación a distancia en un escenario sin precedentes en la historia educativa.
- La llegada de alumnos digitales ante una gran mayoría de profesores análogos.
- El mundo empresarial, que exige respuestas rápidas para la solución de problemas e, incluso, en contra de un academicismo burocrático, lento y productor de *papers* en detrimento de productos concretos.

**3. En su experiencia como rector, ¿cuáles son las claves para asumir estos cambios con pertinencia y con la perspectiva del *humanismo solidario*?**

La clave para asumir estos cambios es la elaboración de un Plan de Desarrollo Institucional junto con las fuerzas de la comunidad; o sea, tener a la persona como centro del proceso decisivo y educativo. También destaco la opción estratégica por la investigación aplicada, que tenga impacto social en la resolución de problemas reales de las comunidades, y la extensión comunitaria como política institucional, no como proyecto aislado.

Además, está la importancia de ofrecer espacios reales para vivir la experiencia del *humanismo solidario* en la promoción ciudadana de personas y grupos; un ejemplo es lo que hacemos en Unisalle Canoas por medio de políticas

inclusivas que se expresan en programas y proyectos como He for She/ONU Mujeres y otros relacionados con migrantes y refugiados, economía solidaria, entre otros.

#### **4. Desde el punto de vista de la gobernanza, ¿cómo deben responder las universidades lasallistas a los complejos desafíos de la comunicación, innovación, tecnología, sustentabilidad y ecología integral?**

Resalto los principales desafíos de cada uno de estos elementos:

- Comunicación: hacemos mucho y comunicamos poco. Por lo tanto, es necesario definir, implantar e implementar un Plan de Comunicación Estratégica de nuestras acciones, utilizando los medios digitales, tanto para el público interno como externo. De igual forma, la comunicación en red es una estrategia urgente y necesaria para ganar en escala y fortalecer la marca La Salle en el ámbito global.
- Innovación y tecnología: se requiere innovación en los procesos de gestión; innovación pedagógica que contemple nuevas metodologías y el mundo digital; innovación en cuanto a la cultura institucional, para generar nuevos productos, prototipos, *startups*, patentes; innovación en cuanto al modo de colocarse en la sociedad para responder a problemas reales; innovación en las herramientas de gestión.
- Sustentabilidad: se debe dar de forma integral, sistémica, para encontrar respuestas al ambiente en el cuidado de la casa común, conforme al espíritu de la carta encíclica del papa Francisco *Laudato si'*; también debe haber sustentabilidad económico-financiera, para que la institución responda con innovación y emprendimiento a las demandas de esta naturaleza, y sustentabilidad social en la constante promoción de la dignidad humana, impulsora de ciudadanía.
- Ecología integral: en los conceptos del papa Francisco, de acuerdo con *Laudato si'*, esta consiste en el cuidado integral de la casa común. En este contexto, la pedagogía lasallista evoca una educación no solo integral, sino integradora, que considera elementos del medio ambiente, de la sustentabilidad

económico-financiera, de la sustentabilidad social y de la promoción de las condiciones globales para la vida en plenitud.

**5. ¿Qué es lo propio e identitario de la forma de gobernanza universitaria lasallista?**

- El aseguramiento de la identidad lasallista, comunitaria e innovadora en la integración entre la educación, la investigación y la extensión comunitaria.
- La sustentabilidad financiera, social y ambiental de la obra.
- La pedagogía del cuidado integral, que se muestra en el celo por las personas, por los ambientes, por la estructura, por los proyectos pedagógicos.
- La toma de decisiones colegiada y participativa.
- El desarrollo integral de la persona, así como de las comunidades.
- La promoción de la ciudadanía en la atención a los pobres y los grupos vulnerables y periféricos.
- La valoración de la multiculturalidad.
- La formación continua durante toda la vida.

**Dr. Pedro Juan González Carvajal: “el gran vector del proceso es el maestro”**

Desde hace trece años, el doctor Pedro Juan es miembro del Consejo Superior de la Corporación Universitaria Lasallista de Medellín. El 2 de septiembre del 2019 asumió el liderazgo de la institución como rector.



**Figura 3.** Dr. Pedro Juan González Carvajal, rector de la Corporación Universitaria Lasallista de Medellín

Fuente: archivo particular.

**1. ¿Qué condiciones considera necesarias, en estos tiempos, para ser un educador y gestor líder en el sector de la educación superior?**

El hoy requiere de educadores y gestores líderes, con la capacidad de desarrollar el libre pensamiento, la tolerancia, la cosmovisión planetaria y el trabajo bajo el concepto de simultaneidad. El definir con claridad los objetivos por alcanzar y el saber hacerle seguimiento a la ejecución, manteniendo al equipo motivado, facilitan el logro de los resultados.

**2. ¿Cuáles son los cambios significativos del actual contexto educativo que más impactan la gobernanza universitaria?**

El tener unos públicos más informados genera una relación más exigente. Asimismo, el agotamiento de los relatos de gobernanza que nos han acompañado en los últimos siglos hace que se exprese inconformismo, sobre todo ante la carencia de alternativas visibles y viables.

**3. En su experiencia como rector, ¿cuáles son las claves para asumir estos cambios con pertinencia y con la perspectiva del *humanismo solidario*?**

A partir del respeto, de la tolerancia y de la claridad para asumir con responsabilidad los nuevos retos, se permite interactuar con los diferentes públicos de interés, entendiendo sus expectativas, en medio de las restricciones que se deben vencer. De igual manera, el ejemplo sigue siendo la base de cualquier experiencia formativa. Los grandes retos alrededor de la innovación en todos los campos, la preocupación por el deterioro de la casa común y el influjo permanente de las comunicaciones merecen atención permanente y compromiso solidario.

**4. Desde el punto de vista de la gobernanza, ¿cómo deben responder las universidades lasallistas a los complejos desafíos de la comunicación, innovación, tecnología, sustentabilidad y ecología integral?**

El desafío comunicacional requiere claridad de objetivos por parte de la institución y coherencia en los contenidos que esta les presenta a los diferentes públicos. Con respecto a la innovación, es necesario precisar el foco de atención por parte de la institución y el rescate de los factores diferenciales que nos sirven de respaldo para visibilizarnos. Además, el aspecto tecnológico se debe entender como una realidad que facilita un nuevo tipo de medios que hoy impregna todas las relaciones entre las personas e instituciones.

Por otra parte, la sustentabilidad refresca como concepto los alcances de la ética actual, con la que la responsabilidad consigo mismo y con la casa común se convierte en un acto de supervivencia. En este contexto, la ecología integral se ha tornado en un paradigma que permite redimensionar nuestra real posibilidad de seguir actuando como amos de la creación.

**5. ¿Qué es lo propio e identitario de la forma de gobernanza universitaria lasallista?**

La filosofía lasallista, entre otros varios postulados, reconoce que en el aula se instruye, que en el campus se forma y que el gran vector del proceso es el maestro.

**Hno. Jardelino Menegat: “los cambios educativos que aún están por venir afectarán significativamente la gobernanza universitaria”**

Antes de asumir la rectoría del Centro Universitario La Salle de Río de Janeiro, hace cinco años, el hermano Jardelino ejerció funciones directivas en la Red La Salle en Brasil por cuatro décadas y fue fundador y rector de otras dos IES lasallistas. Actualmente, también es rector de la Universidad Católica de Brasilia, una institución de carácter intercongregacional.



---

**Figura 4.** Hno. Jardelino Menegat, FSC, rector del Centro Universitario La Salle de Río de Janeiro y de la Universidad Católica de Brasilia

Fuente: archivo particular.

**I. ¿Qué condiciones considera necesarias, en estos tiempos, para ser un educador y gestor líder en el sector de la educación superior?**

En las últimas décadas, el escenario de las universidades ha sido afectado por profundos cambios, entre los que se destaca una fuerte tendencia hacia el campo tecnológico, influenciada por la globalización del conocimiento. Estos

cambios han causado impactos en las personas y las universidades, y han obligado a los gestores universitarios a usar nuevas formas de gobernanza universitaria, incluso, la propia formación de gestores.

Frente a esta realidad, el gestor universitario necesita buena formación académica y administrativa. Junto con esto, precisa revisar continuamente los valores, la misión, la visión, las políticas, las directrices y los objetivos estratégicos y específicos de la universidad; hacer cumplir las decisiones tomadas por los órganos colegiados; incentivar la innovación e investigación; mantener una asesoría efectiva y bien articulada con la comunidad local, regional, nacional e internacional; promover la reflexión constante sobre la situación académica y administrativa de la universidad; crear un sistema de comunicación interna y externa eficiente para que la comunidad académica tenga conocimiento y camine en la misma dirección; posibilitar que los diversos sectores de la universidad se comprometan con la institución; incentivar la realización de actividades académicas que faciliten las prácticas profesionales de los estudiantes; buscar formas para que el cuerpo docente y administrativo continúe mejorando en sus áreas específicas; adecuar continuamente la universidad a los cambios necesarios para atender las demandas académicas y administrativas; acompañar, evaluar y orientar el desempeño de los docentes y administrativos de la universidad; administrar los conflictos internos y externos que afectan a la universidad.

## **2. ¿Cuáles son los cambios significativos del actual contexto educativo que más impactan la gobernanza universitaria?**

Normalmente, las organizaciones que se adaptan con mayor rapidez a las nuevas realidades económicas, sociales, culturales, tecnológicas y de competencia son más exitosas. Las universidades son organizaciones académicas. A lo largo de la historia, estas organizaciones han demostrado ser las más resistentes a los cambios, por lo general, por la fragilidad de sus líderes, por asumir una postura más conservadora ante los cambios e, incluso, por la existencia de cierto corporativismo académico que tiene por objetivo mantener la situación como está.

Sin embargo, frente a un mundo en cambio —que se ha acelerado en las últimas décadas—, las universidades están buscando nuevas formas de adaptarse a esta realidad. Los ambientes de aprendizaje mudaron de forma significativa. Entonces, para adaptarse a los nuevos tiempos, las universidades necesitan contar con centros de enseñanza y aprendizaje interdisciplinarios en los que los estudiantes se comprometan con proyectos significativos y creen redes de cooperación y aprendizaje colectivo. De cara a esto, el papel del profesor debe cambiar de modo radical. El profesor ahora pasa a ser un *coach*, un mentor que orienta el aprendizaje, una persona que ayuda a los estudiantes a elaborar sus proyectos y sus objetivos de aprendizaje.

Con el avance de la tecnología, el modo de enseñar y el de aprender serán impactados de manera relevante en los próximos años. Así, los cambios educativos que aún están por venir afectarán significativamente la gobernanza universitaria. Las universidades ofrecerán cursos de formación profesional y los estudiantes podrán definir su pregrado en diferentes universidades. Las instituciones estarán abiertas a cualquier persona de cualquier parte del mundo. Con esto, los ambientes de aprendizaje serán más sofisticados y personalizados.

Por lo tanto, las informaciones sobre la vida académica del estudiante, sus dificultades de aprendizaje y sus experiencias pedagógicas en la institución serán acompañadas por plataformas de aprendizaje con alta capacidad para generar datos. De esta manera, los recursos educativos estarán disponibles en ambientes virtuales, de forma amplia.

**3. En su experiencia como rector, ¿cuáles son las claves para asumir estos cambios con pertinencia y con la perspectiva del *humanismo solidario*?**

Los gestores universitarios necesitan tener la capacidad de mantenerse atentos a los resultados académicos y administrativos del presente, pero sin dejar de lado la sintonía con lo que hay de relevante en el modo de enseñar y aprender en la educación superior; así, precisan estar atentos a lo que está por venir, además de cuidar del presente.

Con relación al *humanismo solidario*, los gestores universitarios deben estar atentos a los cambios tecnológicos sin olvidar que existe una persona que se tiene que considerar, valorar, amar y acoger. En este mundo complejo y tecnológico, necesitamos poner a la persona en el centro del proceso de educar y de aprender.

#### **4. Desde el punto de vista de la gobernanza, ¿cómo deben responder las universidades lasallistas a los complejos desafíos de la comunicación, innovación, tecnología, sustentabilidad y ecología integral?**

Vivimos en una época de cambios rápidos, la cual representa una oportunidad para reorganizarnos, para caminar con mayor velocidad. Sobrevivirá aquel que se reorganice, se reestructure y asuma las debidas adecuaciones para superar este tiempo de cambios y retos complejos en diversas áreas del conocimiento y de la vida. Al asumir el principio de que la educación transforma vidas, las universidades lasallistas podrán contribuir a los desafíos de nuestro tiempo.

- Los desafíos de la comunicación: a pesar de que vivimos en una época en que los medios de comunicación son más accesibles que en otros tiempos, las personas tienen más dificultades para interactuar entre sí y con los otros. Los medios de comunicación social no siempre favorecen la comunicación interpersonal. Las personas pueden estar próximas físicamente, pero lejos en lo afectivo. Ante esto, las universidades lasallistas pueden romper las barreras de la comunicación, ofreciendo espacios educativos de proximidad y construyendo posibilidades para que las personas se encuentren, dialoguen, compartan conocimientos y experiencias de vida.
- Los desafíos de la innovación: innovar es necesario, sin embargo, no podemos olvidar a la persona. Incluir a todas las personas en los medios tecnológicos siempre fue y será un obstáculo para la innovación tecnológica. Infelizmente, no todas las personas tienen acceso a internet y esto hace que no tengan acceso a la diversidad de información que otros poseen. Las universidades lasallistas necesitan ser innovadoras y, al mismo tiempo, para atender a su misión, precisan posibilitar la inclusión.

- Los desafíos de la tecnología: en el actual escenario de constante innovación, cualquier campo inevitablemente se ve permeado e influenciado por los avances tecnológicos y nuevas herramientas que ayudan a que exista el bienestar social. Las universidades lasallistas no viven al margen de los desafíos tecnológicos, por tanto, requieren estar adecuadas a las necesidades de su tiempo, sin olvidar que las tecnologías son herramientas para favorecer el aprendizaje e inclusión.
- Los desafíos de la sustentabilidad: la sustentabilidad es compleja, pues se debe analizar con un cruce de variables ambientales, económicas, culturales, existenciales, ecológicas, etcétera. Por lo tanto, se trata de un conjunto de variables interconectadas que demanda, por esta razón, se habla de una serie de acciones coordinadas. Las universidades lasallistas buscan tener presente esas variables en su proceso de enseñar y aprender.
- Los desafíos de la ecología integral: defender la vida, la casa común, y generar justicia intergeneracional son los grandes retos que nos presenta la ecología integral a la que el papa Francisco se refiere en su carta encíclica *Laudato si'*. Como universidades lasallistas defendemos la vida, el cuidado de la casa común y somos responsables de generar justicia intergeneracional; lo hacemos por medio de la educación que transforma e incluye.

## 5. **¿Qué es lo propio e identitario de la forma de gobernanza universitaria lasallista?**

A pesar de la corta trayectoria y de que son pocas las universidades lasallistas centenarias en el mundo, podemos decir que existe una forma propia de hacer gestión universitaria. La gestión universitaria lasallista contempla la descentralización del poder y el compartir procesos decisivos a partir de un trabajo estratégico y participativo. También se preocupa por acoger y cuidar a las personas, por desarrollar conocimientos que se pueden utilizar en la vida profesional. Por lo tanto, se enfoca en la formación de buenos profesionales y de buenas personas; en consecuencia, requiere de una serie de buenas prácticas para alcanzar el éxito. Entendemos que la práctica lasallista de delegar, confiar y acompañar nos caracteriza e identifica.

## Claves de la gobernanza universitaria con perspectiva lasallista

Ante la pregunta inicial sobre cómo asumir la complejidad de la gobernanza universitaria, los rectores entrevistados aportaron interesantes elementos y reflexiones con perspectiva lasallista, que bien se pueden decantar a modo de *claves de gobernanza* —si se me permite la expresión—, no para sugerir una especie de *recetario* o *decálogo* de respuesta a las demandas actuales de liderazgo en las IES, sino para encaminar un esfuerzo de sistematización y enunciación de algunas *ideas fuerza* que emergieron del ejercicio consultivo. En este, también surgieron valiosos aprendizajes desde la experticia y sabiduría de cuatro lasallistas que lidian a diario con la cuestión de la gobernanza en la educación superior. Con todo, las siguientes diez claves también se podrían asumir como referentes para abordar en los planes institucionales de desarrollo estratégico:

1. Gestión ágil y toma de decisiones mediadas por informaciones y datos suficientes, reales (*big data*), sin menoscabar la centralidad de la persona ni el discernimiento académico colegiado que identifica a las instituciones educativas lasallistas como organizaciones que saben descentralizar el poder y desarrollar procesos participativos de decisión.
2. Integración entre docencia, investigación y extensión comunitaria, al tenor de la reflexión sobre la tríada identitaria lasallista (fe, fraternidad y servicio) en el ámbito de la educación superior, comprendida no como un ejercicio de *arqueología lasallista*, sino como uno eminentemente innovador, de cara a los signos de los tiempos.
3. Incursión decidida y estratégica en proyectos o experiencias de alto impacto que contemplen la interacción de cuatro hélices: universidad, Estado, empresa y sociedad, en la producción y transferencia de conocimiento.
4. Implementación de acciones que, desde la educación superior, respondan a los clamores de los pobres y de la Tierra con una apuesta conjunta por la ecología integral y el desarrollo humano integral y sustentable, a través de prácticas concretas guiadas por el imperativo del *humanismo solidario* y el cuidado de la casa común.

5. Innovación en apuestas educativas que se adapten a la cultura digital y a la virtualidad, garantizando las condiciones pedagógicas y el acompañamiento de calidad que caracteriza a las universidades lasallistas.
6. Configuración de ecosistemas robustos de comunicación que reflejen la identidad lasallista y garanticen la comunión interna —mediante el flujo eficiente de información y estrategias de *endomarketing*, por ejemplo—, así como la visibilización y el posicionamiento de la universidad como referente académico ante los medios de comunicación.
7. Inversión en infraestructura y tecnologías que posibiliten la emergencia de procesos de gestión eficientes y adaptativos que no solo respondan a las exigencias del mundo de la educación superior, sino que se anticipen a las nuevas demandas de las organizaciones de alta calidad.
8. Redimensionamiento del papel del educador y de su liderazgo en la gestión del conocimiento mediado por la tecnología y la digitalidad, tanto en ambientes presenciales como virtuales, a modo de un vector decisivo en procesos de enseñanza-aprendizaje significativos, profundos y pragmáticos.
9. Formación permanente de los líderes de las universidades lasallistas en altas competencias técnicas, humanas y transversales. Para esto, se deben destinar tiempos y recursos, prever los relevos generacionales y valorar la sabiduría y experiencia de quienes han contribuido a configurar estilos de gobernanza desde el carisma lasallista.
10. Animación de investigaciones en lasallismo que respondan a los desafíos contemporáneos de actualizar y encarnar el carisma en la educación superior, mediante la creación o reactivación de redes e instancias de reflexión permanente (¿centros?, ¿institutos?, ¿escuelas de pensamiento?), las cuales, entre sus líneas de investigación, aborden el sentido de la gobernanza universitaria con perspectiva lasallista.

## Conclusiones

Sin ser las únicas, estas diez claves de gobernanza se pueden asumir como *puntos de convergencia* para, en el marco de una indagación más amplia —con las veinte universidades lasallistas de América Latina—, identificar algunos *núcleos de reflexión* sobre el sentido de la gobernanza en las IES de la RELAL a corto y

mediano plazo. Incluso, pueden estimular la configuración de *grupos de trabajo* permanente —uno por cada núcleo— para jalonar procesos de innovación y emprendimiento, así como de colaboración regional e intercambio, con perspectiva de red.

Más allá de estas miradas latinoamericanas, también es claro que la tarea de pensar y repensar la gobernanza universitaria lasallista se debe posicionar en la agenda de reflexión e investigación que hermana a la Asociación Internacional de Universidades Lasallistas, a fin de enfrentar con audacia los desafíos de estos tiempos y anticiparse a las crisis, desde el carisma universal que la identifica.

## Referencias

- Congregación para la Educación Católica. (2018). Educar para el humanismo solidario. *Revista de la Universidad de La Salle*, (76), 13-28. <https://doi.org/10.19052/ruls.vol1.iss76.2>
- Elizalde, O. (2012). Didácticas etnográficas aplicadas al estudio del hecho religioso. *Revista Magistro*, (12), 127-141.
- Elizalde, O. y Ravagli, J. (2013). Didácticas etnográficas para el estudio del fenómeno religioso. En G. Londoño (ed.). *Formación integral y en contexto: casos de prácticas docentes universitarias* (pp. 117-131). Unisalle.
- Fontana, A. y Frey, J. (2015). La entrevista. De una posición neutral al compromiso político. En N. Denzin e Y. Lincoln (coords.). *Manual de investigación cualitativa vol. IV. Métodos de recolección y análisis de datos* (pp. 140-202). Gedisa.
- Franz, C. (2006). Fieles a una visión, inquebrantables por un sueño. En C. Franz (ed.). *Oportunidades actuales y visiones futuras: reflexiones sobre la educación superior lasallista* (pp. 30-47). Saint Mary's Press.
- Gómez, C. (2019). Quemar las naves y apostar los restos: una llamada a la utopía y la esperanza. *Revista de la Universidad de La Salle*, (80), 13-34. <https://doi.org/10.19052/ruls.vol1.iss80.2>
- Guber, R. (2001). *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Norma.
- Guerrero, P. (2002). *Guía etnográfica: sistematización de datos sobre la diversidad y la diferencia de las culturas*. Abya-Yala.

- Hermanos de las Escuelas Cristianas. (2015). *Regla de los Hermanos de las Escuelas Cristianas*. [https://www.lasalle.org/wp-content/uploads/2019/07/Regla\\_2015\\_spa.pdf](https://www.lasalle.org/wp-content/uploads/2019/07/Regla_2015_spa.pdf)
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Morata.
- Rummery, G. (2006). Escolaridad lasallista y educación superior. En C. Franz (ed.). *Oportunidades actuales y visiones futuras: reflexiones sobre la educación superior lasallista* (pp. 167-179). Saint Mary's Press.
- Tezanos, A. (2001). *Una etnografía de la etnografía*. Antropos.