

# CULTURA DE LA GOBERNANZA Y EDUCACIÓN PARA LA PAZ

Editores

Myriam Alba Zapata Jiménez  
Cutberto Hernández Legorreta



Vicerrectoría de Investigación y Transferencia (VRIT)

Bogotá, D. C.

2024

*Cultura de la gobernanza y educación para la paz* / Yebraíl Castañeda Lozano, Almudena Rivas González, Rosa Ludy Arias Campos [y otros tres]; editado por Myriam Alba Zapata Jiménez y Cutberto Hernández Legorreta- Primera edición. – Bogotá, Colombia : Ediciones Unisalle , 2024.

1 recurso en línea. 206 páginas, 23 cm

Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-628-7645-55-4 (pdf)

1. Innovación social - Colombia 2. Procesos de paz – Siglo XXI – Colombia 3. Derechos políticos – Colombia 4. Derechos civiles – Colombia 5. Consolidación de la paz – Colombia I. Zapata Jiménez, Myriam Alba, autora editora. II. Hernández Legorreta, Cutberto, autor editor. III. Castañeda Lozano, Yebraíl, autor. IV. Rivas González, Almudena, autora. V. Arias Campos, Rosa Ludy, autora. VI. Ramírez-Orozco, Mario, autor. VII. Ávila, Blanca Rosa, autora. VIII. Sánchez Bulla, Pablo Ignacio, autor. IX. Sánchez Bulla, Rafael Emilio, autor.

CDD 323.6 ed.23

CEP-Universidad de La Salle. Dirección de Bibliotecas y Recursos de Apoyo

## Cultura de la gobernanza y educación para la paz

Primera edición, agosto del 2024

© Universidad de La Salle

© Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible

### Editores

Myriam Alba Zapata Jiménez  
Cutberto Hernández Legorreta

### Autores

Myriam Alba Zapata Jiménez  
Cutberto Hernández Legorreta  
Yebraíl Castañeda Lozano  
Almudena Rivas González  
Rosa Ludy Arias Campos  
Mario Ramírez-Orozco  
Blanca Rosa Ávila  
Pablo Ignacio Sánchez Bulla  
Rafael Emilio Sánchez Bulla

ISBN-pdf: 978-628-7645-55-4

DOI: <https://doi.org/10.19052/978-628-7645-55-4>

Hecho en Colombia.

### Edición

Ediciones UniSalle  
Carrera 5 n.º 59A-44, Edif. Hno. Justo Ramón, piso 7  
Sede Chapinero, Bogotá, D. C.  
Tel.: (601) 348 8000, ext.: 1224  
[edicionesunisalle@lasalle.edu.co](mailto:edicionesunisalle@lasalle.edu.co)  
<https://ediciones.lasalle.edu.co/>

### Dirección editorial

Diego A. Martínez Cárdenas

### Coordinación editorial

Andrea del Pilar Sierra Gómez

### Corrección de estilo

Yesid Castiblanco Barreto

### Diagramación

Natalia Pérez

### Diseño de portada

Luigi Tovar



Revisión por pares

### Peer Review

Libro sometido a evaluación de pares externos, catalogado como "libro resultado de investigación". Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema, quienes han emitido un juicio objetivo sobre él, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

*This book was reviewed by independent external reviewers. Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.*

# ÍNDICE

Presentación	5
Myriam Alba Zapata Jiménez Cutberto Hernández-Legorreta	
Capítulo 1. <b>Gobernanza universitaria e innovación social: el caso de la Universidad La Salle (México)</b>	11
Cutberto Hernández-Legorreta	
Capítulo 2. <b>Aproximación a las potencialidades de una gobernanza para la paz en el contexto del posacuerdo</b>	37
Rosa Ludy Arias Campos	
Capítulo 3. <b>La acción sociopolítica en la educación para la gobernanza</b>	61
Mario Ramírez-Orozco	
Capítulo 4. <b>Prácticas de gobernanza y trueque comunitario</b>	87
Almudena Rivas González Myriam Alba Zapata Jiménez	
Capítulo 5. <b>Prácticas de gobernanza en el entorno rural</b>	109
Blanca Rosa Ávila	
Capítulo 6. <b>Un extraño despertar: balance de la gobernanza en Suramérica por las revueltas del 2019</b>	121
Yebrail Castañeda Lozano	

<b>Capítulo 7. Aportes de la ética y la gobernanza escolar para la educación para la paz</b>	<b>145</b>
Pablo Ignacio Sánchez Bulla	
<b>Capítulo 8. El grafiti: símbolo de expresión juvenil para la construcción de gobernanza en América Latina</b>	<b>175</b>
Rafael Emilio Sánchez Bulla	

# PRESENTACIÓN

Myriam Alba Zapata Jiménez<sup>1</sup>  
Cutberto Hernández-Legorreta<sup>2</sup>

Cultura de la gobernanza y educación para la paz es el resultado de un proyecto de investigación que comenzó a madurarse desde el año 2018, pero por motivos de la pandemia tuvo sus complejidades. Aun así, tuvimos la posibilidad de compartir la experiencia investigativa, financiada por la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia (VRIT) de la Universidad de La Salle de Bogotá (Colombia) y en su momento por la Universidad La Salle de la Ciudad de México<sup>3</sup>.

El presente libro es el fruto del trabajo investigativo en el que se describen algunos elementos que conforman definiciones diferentes, no necesariamente contradictorias, de distintas concepciones sobre transdisciplina y la gobernanza que emergieron durante el último tercio del siglo xx. Es solo una primera mirada a un vasto corpus que va desde la filosofía de la ciencia, la organización de la investigación y su fomento, hasta los reflejos en la gobernanza democrática y el diseño de proyectos específicos de investigación

---

<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0002-3867-8859>

<sup>2</sup> <http://orcid.org/0000-0002-5290-7400>

<sup>3</sup> Productos derivados de este proyecto fueron los libros: *Organizaciones de la sociedad civil: su impacto en la construcción de la gobernanza* (Hernández-Legorreta et al., 2018) y *La transdisciplina: propuestas para el estudio de la gobernanza* (Hernández-Legorreta et al., 2020), en tres capítulos: Capítulo 1. “Perspectivas teóricas sobre la gobernanza, límites y desafíos” de Amparo Novoa Palacios; Capítulo 2. “La gobernanza en los organismos multilaterales” de Yebrail Castañeda Lozano; y Capítulo 3. “Ciudadanía, educación y gobernanza: aproximaciones a las políticas distritales en Colombia” de Myriam Alba Zapata Jiménez.

Asimismo, el artículo “Una educación ética para la formación ciudadana” (Novoa Palacios, 2018) y las ponencias “Gobernanza y educación en Colombia” (Zapata Jiménez, 2018) y “Prácticas de gobernanza y trueque comunitario. Disyuntivas epistemológicas y experiencias transdisciplinarias” (Zapata Jiménez, 2019).

y formación, propuestos como enfoques para la metodología que nos aproximan al estudio de la reestructuración territorial del Estado en América Latina. En esta investigación se ha adoptado para usos alternativos como el establecimiento de acuerdos mixtos, es decir, público-privados, y para llevar a cabo una crítica de las instituciones a partir del punto de vista de la horizontalidad, de los acuerdos y de las decisiones, desde la sociedad civil, así como de la disminución máxima de diferencias jerárquicas. Al igual que todo concepto, sus usos y abusos han dependido de su empleo semántico. Para anticipar errores, tratamos de examinar esas acepciones y mostrar que este problema se encuentra en el centro de la aplicación de políticas y el uso de recursos en la reestructuración territorial del Estado en América Latina. Para ello, lo abordamos desde la perspectiva de articulación de los actores en la gobernanza democrática en espacios geográficos, social y culturalmente construidos y determinados.

Así, el primer capítulo titulado “Gobernanza universitaria e innovación social: el caso de la Universidad La Salle (México)” de Cutberto Hernández Legorreta, muestra de qué manera la gobernanza universitaria se construye desde lo político en la reconstrucción de la idea de gobierno, que media en el contexto de la corriente neoliberal, en la cual se necesita “administrar la política”, lo que implicó rediseñar su marco para incorporar nuevos actores. De acuerdo con Hernández Legorreta, la educación no escapó a esta situación y el resultado fue un mercado depredador de servicio educativo, con una ambigua regulación legitimada por las fuerzas del mercado. Ante tal situación, la Universidad La Salle apostó a la innovación social, con el propósito de desmercantilizar la educación, con un modelo comprometido con la imagen de la persona, orientado a la formación universitaria con impacto social y encaminado a crear ambientes colaborativos de aprendizaje y de trabajo.

El segundo capítulo denominado “Aproximación a las potencialidades de una gobernanza para la paz en el contexto del posacuerdo”, de Rosa Ludy Arias Campos, analiza la situación que experimenta Colombia después de la celebración del acuerdo de paz entre las FARC-EP y el Estado colombiano, que se caracteriza por la confluencia de diversas situaciones que obstaculizan su implementación y retrasan las medidas de carácter integral para la construcción de una paz estable y duradera. Entre las conclusiones, la investigadora señala que si bien la gobernanza se postula como un camino deseable para canalizar la participación política de las organizaciones sociales y la ciudadanía, su realización conlleva grandes retos para lograr el equilibrio entre el

Gobierno, la sociedad civil y el mercado, ya que debe enfrentar las exigencias de la globalización económica, la incondicionalidad de las élites de poder en Colombia ante las lógicas del mercado y la acumulación de riqueza frente a una sociedad dividida por la polarización política y la manipulación de los partidos políticos.

Al respecto, indica que la gobernanza no se postula como una fórmula mágica, sino como una alternativa que contribuye, entre otras, a fortalecer el papel de la sociedad civil en defender la paz a través de la consolidación del poder democrático, que además del encuentro, la deliberación y la resistencia civil, requiere de capacidades para la organización y la gestión ciudadana de lo público, en la cual la paz se constituya en uno de los derroteros más importantes para los gobiernos, la gobernabilidad, el desarrollo y el buen vivir en Colombia.

El tercer capítulo llamado “La acción sociopolítica en la educación para la gobernanza”, de Mario Ramírez Orozco, concluye que uno de los puntos centrales en el campo de la gobernanza social es aprender a dirigir acciones de apoyo y de concreción reales de proyectos con intención social. Por lo que habrá que conocer de forma detallada los órganos de poder político-administrativo, pero también las dinámicas de poder que influyen en las decisiones que desde lo institucional se toman para la sociedad. Y, en particular, acerca de las posibilidades reales de empoderamiento social para influir, intervenir o proponer soluciones, si es este el caso, a problemas educativos concretos. Para lograr esto, hay que comenzar con una formación docente, con perspectiva de transformación sociopolítica, que parta de asociar la fundamentación disciplinar, no importa cuál sea, con el conocimiento profundo de la sociedad sobre la que se aplicarán los conocimientos de cambio. De lo cual se infiere que es urgente el desarrollo formativo que se base en el principio de *educar para hacer*, asociado a un *hacer consciente*. De modo que la transmisión de conocimiento encuentre el ambiente propicio que vincule, de manera eficiente, la comprensión crítica con las posibilidades de realización de lo que se aprendió.

El cuarto capítulo llamado “Prácticas de gobernanza y trueque comunitario”, de Almudena Rivas González y Myriam Alba Zapata Jiménez, sistematiza la experiencia del trabajo comunitario que ha desarrollado la Fundación Laudes Infantis, la cual promueve la gobernanza y el trueque comunitario como medio para fortalecer el desarrollo personal y comunitario, a través de alianzas estratégicas en áreas como educación, emprendimiento, igualdad de género y

servicio comunitario. Además, se enfoca en el liderazgo comunitario, los derechos humanos y la reconstrucción del tejido familiar. A pesar de enfrentar desafíos en la negociación con actores barriales, económicos, políticos y sociales, la fundación ha logrado colaboraciones con empresas nacionales e internacionales, y ha tenido un impacto positivo en la comunidad. Así mismo, ha consolidado alianzas estratégicas e implementado una metodología de trueque basada en principios de igualdad, equidad y dignidad, para facilitar el aprendizaje colectivo y la generación de confianza entre los participantes.

El trueque se lleva a cabo en diversos ámbitos, como el personal, la familia, la comunidad, los negocios y los sueños, y ha demostrado ser una herramienta eficaz para movilizar a la comunidad y transformar vidas.

El quinto capítulo titulado “Prácticas de gobernanza en el entorno rural”, de Blanca Rosa Ávila, expone elementos de gobernanza en el ámbito de la ruralidad. Su autora realizó una investigación en las veredas del sector rural de El Carmen y El Boquerón, en el municipio de Ventaquemada, departamento de Boyacá. Se contextualizan elementos que hacen posible y le dan sentido a la gobernanza rural, sus dimensiones y sentidos, como son el liderazgo, la transparencia, la transformación y la correspondencia compartida. Por último, se concluye cómo una buena gobernanza se logra mediante la participación interinstitucional de sus líderes y la inclusión de las comunidades en proyectos que generan espacios de cambio.

En el sexto capítulo denominado “Un extraño despertar: balance de la gobernanza en el cono suramericano por las revueltas del año 2019”, de Yebraíl Castañeda Lozano, se documentan las manifestaciones que se produjeron en tal año, en todo el mundo, y se señala que esa tendencia global de insatisfacción y desencanto de la población se debe a la mala gestión de los gobiernos de turno. De manera particular, su autor investigó el caso de los países suramericanos, y mostró que, debido a los prolongados gobiernos de derecha e izquierda, en su gran mayoría tuvieron significativos crecimientos económicos, pero generaron fenómenos políticos como la manipulación, el populismo, la corrupción y la polarización, con el trasfondo histórico de las desigualdades sociales de las poblaciones.

Por eso, las comunidades no se sienten representadas por los gobiernos, y hay *un extraño despertar*, que exige políticas participativas, consensuadas y conmensurables. Castañeda Lozano señala también que una de las razones de las protestas fue la carencia de una gobernanza transparente y participativa por parte de los dirigentes de las ramas del poder público y concluye que esta

situación no deja margen a los presidentes para desarrollar una gobernanza escalar en los niveles participativos, de transparencia y de supervisión; por ello, se profundizarán los problemas económicos y políticos en toda la región, repitiéndose las prácticas clientelistas y los abusos de poder y de corrupción. Sin embargo, la buena gobernanza propicia el respeto por los poderes, por las instituciones y por los organismos estatales.

El séptimo capítulo llamado “Aportes de la ética y la gobernanza escolar para la educación para la paz”, de Pablo Ignacio Sánchez Bulla, plantea una línea teórica desde la perspectiva de la formación ética y de la educación para la paz. Para ello, retoma los aportes de las pensadoras Adela Cortina, desde la ética cordial y del cuidado; Martha Nussbaum, a partir de la educación para la libertad; y Hannah Arendt, según su teoría de banalidad del mal. Luego las articula con las perspectivas de la gobernanza y concluye que la educación en la escuela debe promover la participación de los actores educativos, el pensamiento crítico, el diálogo, la educación emocional, la autonomía y la libertad, para coadyuvar en la profundización de la democracia y las acciones éticas responsables que potencien la cooperación humana hacia el logro de la paz.

Por último, el capítulo 8 titulado “El grafiti: símbolo de expresión juvenil para la construcción de gobernanza en América Latina”, de Rafael Emilio Sánchez Bulla, muestra que el posicionamiento político de los jóvenes en dicho continente, desde el grafiti, puede contribuir al fortalecimiento de la gobernanza, al constituirse como un modo de expresión político y cultural, que ha recobrado gran importancia para la juventud como alternativa de resistencia y de comunicación de sus pensamientos y demandas sociales. El autor sustenta su tesis a partir de la perspectiva teórica de Hannah Arendt, el agonismo de Chantal Mouffe y la teoría de posicionamiento político de Davies y Harré, con la finalidad de entender las formas de relacionamiento y expresión de los jóvenes en la política, sus reclamos y formas de indignación, y concluye que los mensajes y posicionamientos de la juventud pueden contribuir a la formulación de políticas públicas, en coherencia con sus aspiraciones en desarrollo de la gobernanza.

## REFERENCIAS

- Bollier, D. (2009). *Viral spiral: how the commoners built a digital republic of their own*. The New Press.
- Carayannis, E. G. y Campbell, D. F. J. (2010). Triple Helix, Quadruple

- Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? *Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41-69. <https://doi.org/dg9jd9>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Hernández-Legorreta, C., Valtierra Zamudio, J., Zapata Jiménez, M. A. y Toache García, S. (2018). *Organizaciones de la sociedad civil: su impacto en la construcción de la gobernanza*. Editorial Parmenia, Universidad La Salle (México).
- Hernández-Legorreta, C., Zapata Jiménez, M. A. y Toache García, S. (coords.). (2020). *La transdisciplina: propuestas para el estudio de la gobernanza*. Editorial Parmenia, Universidad La Salle (México).
- Konig, A. (2013). *Regenerative sustainable development of universities and cities. The role of living laboratories*. Edward Elgar.
- LivingLabs, Arnkil, R., Järvensivu, A., Koski, P. y Piirainen, T. (2010). "Exploring the Quadruple Helix", *Report of Quadruple Helix Research for the CLIQ Project*. Work Research Centre, Universidad de Tampere.
- Novoa Palacios, A. (2018). Una educación ética para la formación ciudadana. *Tecné, Episteme y Didaxis (TED)*, (Extraordinario), 1-13. Memorias del Octavo Congreso Internacional de Formación de Profesores de Ciencias para la Construcción de Sociedades Sustentables, 10 al 12 de octubre del 2018, Bogotá. <https://tinyurl.com/4y2rr6fa>
- Rittel, H. W. J. y Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Zapata Jiménez, M. A. (2018). *Gobernanza y educación en Colombia*. Primer Conversatorio Internacional "Construcción de una cultura de la gobernanza, la evaluación y la transdisciplina", 27 y 28 de junio del 2018, México.
- Zapata Jiménez, M. A. (2019). *Prácticas de gobernanza y trueque comunitario. Disyuntivas epistemológicas y experiencias transdisciplinarias*. XVII Congreso Internacional sobre Integración Regional, Fronteras y Globalización en el Continente Americano, del 29 de octubre al 2 de noviembre del 2019, Universidad Unila, Foz de Iguazú (Brasil).

# CAPÍTULO 1

## GOBERNANZA UNIVERSITARIA E INNOVACIÓN SOCIAL: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE (MÉXICO)

Cutberto Hernández-Legorreta<sup>1</sup>

DOI: [https://doi.org/10.19052/978-628-7645-55-4\\_cap1](https://doi.org/10.19052/978-628-7645-55-4_cap1)

### RESUMEN

La historia de la Universidad La Salle en el caso mexicano cuenta con más de cincuenta años de existencia y una larga tradición tricenaria internacional, que le han permitido consolidar las bases pedagógicas de la formación integral de sus estudiantes, quienes al egresar pueden incorporarse de manera plena y de modo eficiente en la sociedad al contar con la formación científica que se requiere en su campo profesional, además de tener la innovación social que adquieren del modelo educativo del ser y hacer, en el cual se destacan las capacidades de elegir y decidir lo que es potencialmente transformador y éticamente conciliador con el mundo complejo actual.

La Universidad La Salle ha actualizado su modelo educativo incorporando a él elementos sustantivos de la gobernanza que en un marco universitario demuestra la innovación en la tradición al implementar buenas prácticas en

---

<sup>1</sup> Doctor en Historia por la *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo* (UMSNH). Doctor en Estudios de Asia y África por El Colegio de México. Magíster en Estudios Latinoamericanos por la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Licenciado en Relaciones Internacionales por la Facultad de Estudios Superiores (FES) Acatlán de la UNAM. Integrante del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) CONACYT. Actualmente coordina el Seminario Permanente sobre Gobernanza Democrática y Transdisciplina en la FES Acatlán en donde desarrolla diversas líneas de investigación sobre crimen organizado y terrorismo en su dimensión regional; migraciones y territorio en los espacios económicos desocializados; transdisciplina, educación y gobernanza universitaria; gobernanza global; y organizaciones de la sociedad civil y territorialidad, UNAM-UAS, Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Correo electrónico: [135888@pcpuma.acatlan.unam.mx](mailto:135888@pcpuma.acatlan.unam.mx) ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5290-7400>

el ámbito de su organización con las bases del conocimiento cierto de lo que ocurre en la sociedad actual y con una prospectiva hacia la cual se proyecta la humanidad, lo que, sin duda, es solo un inicio de una tarea mucho más amplia y que al final resulta en la construcción de un modelo que inspira a la educación para la paz.

El análisis de las funciones universitarias que se abordan en este ensayo se propone dar luz para conocer el rumbo adecuado que debe tomar la Universidad y hacer de la labor educativa un principio que fundamente el quehacer cotidiano de todos los que participan en el proceso educativo de las instituciones de educación superior (IES), en particular en las de orden privado, donde el centro se deslocaliza del objetivo primigenio de muchas de ellas que ven el rendimiento de utilidades como único propósito.

El modelo lasaliano enfatiza su compromiso con la innovación social al situar sus tareas en el ámbito universitario, con énfasis en el compromiso social, el cual se centra en el “otro” y la solidaridad con los menos favorecidos. Más allá del mero discurso, se ha incorporado en el diseño, la implementación y el desarrollo del servicio social por proyecto en el que confluyen la autoridad educativa (Gobierno), con la sociedad civil (comunidades y estudiantes) que buscan solucionar problemáticas sociales complejas.

La Salle, fiel a su misión institucional, ha tomado con decisión la iniciativa de mantenerse a la vanguardia educativa. Por ello, propone nuevas líneas de acción que serán las bases para continuar formando profesionales con valor para ser útiles a la sociedad, para coadyuvar a la transformación social, y con oportunidades para todos, en la cual la equidad y la justicia sean la manera natural de relacionarnos en las desigualdades y características de nuestro continente.

El presente análisis se organiza de la siguiente forma. En el primer apartado se introducen los conceptos de gobernanza y redes de innovación social. En el segundo se analiza la formación en las escuelas, de redes en las cuales interactúan autoridades, estudiantes y comunidades. El tercero aborda el contexto institucional en el que se forma la red de política para la participación e innovación social. Y, por último, en el cuarto apartado, se describen los resultados.

**Palabras clave:** innovación social, gobernanza universitaria, modelo educativo.

## INTRODUCCIÓN

La presente disertación busca abordar la gobernanza universitaria a partir de su práctica como sistema organizacional en medio de la globalización. Se busca, al mismo tiempo, incorporar para el caso de la Universidad La Salle el elemento de la innovación social desde el modelo lasaliano; esto quiere decir que se quiere recuperar la larga tradición de la institución según el origen mismo. Dicho de otro modo, presenta nuevas formas de coordinación y colaboración de los distintos actores, que bien se pueden identificar con la gobernanza al modificar su tradicional estructura decisoria, en una cada vez más horizontal relación entre actores, tal y como lo caracteriza la gobernanza en aras de hacer eficiente las instituciones de gobierno, presentes en toda IES<sup>2</sup>.

La idea central es demostrar que la práctica de la gobernanza, en general, y la gobernanza universitaria, en particular, se puede presentar de manera pragmática, antes que el desarrollo, producto de la aplicación teórica en un espacio real. Se considera que se encuentra presente desde el primer momento, como lo define el concepto de gobernanza: comienzan a participar nuevos actores en los espacios decisorios de una institución, por ejemplo, la universidad. Es el caso como los estudiantes, los profesores y las comunidades lo están haciendo de la mano de la representación de las autoridades tradicionales de la Institución.

La experiencia de la gobernanza universitaria se ve reforzada adicionalmente al actuar de acuerdo con las “buenas prácticas” desarrolladas por los nuevos actores, al incorporar en su trabajo aplicaciones de innovación social producto del modelo educativo de la Universidad La Salle, como se señala en el cuerpo central del artículo.

Se explica entonces que el modelo educativo con clara tendencia de innovación social ha derivado en la adopción de prácticas de gobernanza horizontal, o bien solidaria, que ha llevado a formalizar las innovaciones en prácticas de gestión universitaria.

---

<sup>2</sup> En el caso específico de la Universidad La Salle, su soberanía con relación a su organización y validez de sus planes de estudio está normada por la entidad nacional que guía la educación: la Secretaría de Educación Pública. Paralelamente, los estudios de primer ciclo los autoriza y valida la UNAM. Para el caso abordado, sin duda los órganos de gobierno, encabezados por el Honorable Consejo Universitario y la Junta de Directores, cada vez se abren a nuevos actores en la organización y gestión de sus procesos.

Así mismo, el presente trabajo está organizado a partir de la construcción y el desarrollo del contexto y las definiciones de conceptos fundamentales como la gobernanza y la innovación social, por lo que se trata de ubicar al lector en el contexto y las definiciones de estos dos conceptos básicos. Como se puede ver más adelante, en los primeros años del último tercio del siglo pasado existió la preocupación constante sobre la gobernabilidad y eficiencia de los Estados, en estrecha relación entre el tamaño alcanzado por sus instituciones —contradictoriamente— y la creciente demanda a la atención de las demandas sociales. Al mismo tiempo, se requerían mayores recursos humanos y económicos provenientes básicamente del Estado.

De acuerdo con Krahmman (2003), el neologismo “gobernanza” se revisa desde los años ochenta y se puede observar en él un incremento exponencial, hasta llegar a posicionarse en un buen número de informes gubernamentales (p. 332). Este autor nos brinda un *continuum* con relación a las dimensiones del concepto. Como resultado, se puede llegar a un alcance funcional en el cual se asume la práctica en “un solo asunto”, como sucede en el caso de la “gobernanza universitaria”.

Secuencialmente, lo siguiente en abordar es la construcción de la innovación social a partir del Modelo Educativo Lasaliano, y con ello se busca ubicar el análisis que permite ligar la puesta en práctica del modelo como una manera de ejercer institucionalmente una continua práctica en el concepto de innovación social, que es el resultado de una tradición de principios lasalianos que quiere evitar que la educación sea solo objeto del mercado, hecho que se facilitó ante las fallas del Estado. Entonces se buscó, desde esa perspectiva, quitarle al Estado lo oneroso del gasto público y, en ese supuesto, la iniciativa privada se encargaría de modo mucho más eficiente y sin cargo de este gasto.

El resultado fue un mercado depredador de servicios educativo con una ambigua regulación perfectamente legitimado por las fuerzas del mercado. La Universidad La Salle, en su lugar, ha apostado por fomentar cada vez más la necesidad de una innovación social, con el propósito de desmercantilizar la educación con un modelo comprometido con la imagen de la persona, orientando su formación universitaria hacia proyectos con impacto social, encaminados a crear ambientes colaborativos de aprendizaje y de trabajo.

La propuesta concluye con la revisión de la gobernanza universitaria a través de la gestión del servicio social por proyecto, que se utiliza en este artículo como la muestra de una práctica que ha permitido concluir en una práctica de gobernanza a los distintos actores conectados, con el propósito de generar

prácticas de innovación social a partir de proyectos institucionales gestionados por los propios agentes participantes, estudiantes, profesores y comunidades en el marco institucional, poniendo en práctica aprendizajes producto del modelo educativo de la IES en cuestión.

## **CONTEXTO Y DEFINICIONES: GOBERNANZA E INNOVACIÓN SOCIAL, UNA PROPUESTA DE CONSTRUCCIÓN CONCEPTUAL**

En los primeros años del último tercio del siglo pasado, existió la preocupación constante sobre la gobernabilidad y eficiencia de los Estados, en estrecha relación entre el tamaño alcanzado por sus instituciones —contradictoriamente— y la creciente demanda a la atención de las demandas sociales. Al mismo tiempo, se requerían mayores recursos humanos y económicos provenientes en su mayoría del Estado.

Ante tal escenario, y con el propósito de comprender la situación y poder enfrentarla desde su muy particular punto de vista y observando sus intereses, se creó la Comisión Trilateral (Requena, 2014, pp. 37-38). Su objetivo fundamental fue evaluar los efectos de la “preocupante relación” entre el Estado y la democracia. Hizo las veces de documento de referencia y análisis, centrado en las críticas directas sobre el papel que entonces cumplía el Estado y la democracia en las regiones geográficas de interés para la Comisión. Sería una década después cuando se implementaron sus recomendaciones de forma directa, en economías como la norteamericana y la británica, no sin antes experimentarlas de manera directa en un laboratorio real: Chile, posterior al golpe de Estado de 1973.

En el reporte se abordó como objeto de estudio, la dificultad de una gobernabilidad en los distintos Estados occidentales, resultado de la desconfianza cada vez más generalizada en las instituciones propias de los regímenes democráticos. Se dejó en evidencia la aparente inoperancia de sus gobiernos, al no dar respuesta a las demandas sociales.

El mismo reporte deja ver que los Estados democráticos tenían regulaciones de baja calidad. Las instituciones de sus gobiernos eran ineficaces al mostrar una situación de desequilibrio debido a la cantidad exponencial de las demandas sociales insatisfechas. Lo realmente sorprendente es descubrir entre sus explicaciones del fenómeno, una sobrecarga de demandas, resultado del

“exceso de democracia” y el desequilibrio condicionado a la ingobernabilidad (Requena, 2014, p. 45).

La gobernabilidad, según el informe, no tiene un vínculo directo con la gobernanza, ya que, para entonces, aún no se habían desarrollado los argumentos teóricos sobre ella y actualmente está en construcción. Es innegable, a medida que se fueron aplicando sus recomendaciones a través del ajuste económico y la participación política de sus nuevos actores, que se requirió de la puesta en práctica de un tipo de gestión que lo legitimara; de ahí la necesidad de crear un modelo denominado gobernanza. En aquel momento se pudo asumir su prefiguración como innovación social y democrática, y con ello también se asumieron las características que lo distinguen, es decir, la “administración” de la política.

Hacia finales del siglo xx, un conjunto de economistas y políticos cobijados por los organismos internacionales financieros, idearon la creación de los sistemas de innovación a partir del modelo de gobernanza. El resultado propuso la democratización del sistema al señalar la necesidad de diseñar el esquema de la gobernanza horizontal, el cual tiene entre sus características la “inclusión” de nuevos actores en la toma de decisiones y propone una relación horizontal entre gobierno, empresas y organizaciones de la sociedad civil (Aguilar, 2016, p. 90).

Se asume que el Estado pierde el monopolio del dominio de las normas y regulaciones económicas, de políticas internas, nacionales y subnacionales; además, se reconoce la existencia de una línea muy delgada entre lo interno y lo externo, como consecuencia de la coexistencia de actores que justifican la autorización imperativa de la ayuda de los organismos financieros internacionales (Rosenau, 2006, p. 15).

De modo sistemático los países, por recomendaciones de los organismos financieros internacionales, comenzaron a implementar políticas públicas sectoriales de acuerdo con los requerimientos del Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Las políticas seguidas en coincidencia se dirigieron a la reconversión industrial exigida por el cambio del contexto internacional, cuyo telón de fondo fue la globalización. Dichos instrumentos fueron la expresión de diferentes documentos internos como el *Manual de Oslo* y el *Manual de Frascati* (Rosenau 2006, p. 21) que tuvieron como propósito estandarizar el concepto y propiciar el aumento de investigación y desarrollo (I + D), entre otros aspectos, en las sociedades en crisis.

La breve descripción del escenario que propició la puesta en marcha de la gobernanza permite comprender la evolución natural del concepto, de tal suerte que posibilite comprender su transición del espacio público al privado, hasta su aparición en el ámbito universitario.

Según Krahmman (2003, p. 332), el tipo de gobernanza se puede utilizar a partir de su alcance geográfico, en el cual se puede ubicar desde la “gobernanza subnacional” (local) hasta la “global o transnacional”, es decir, se puede hablar de una gobernanza multinivel, y por su alcance funcional, se asume como de “un solo asunto”, como sucede en la “gobernanza universitaria”.

Por sus normas, la gobernanza universitaria suele tener un carácter de “soberanía limitada”, por restringirse en su forma organizacional únicamente al interior del ente, en este caso el universitario.

Con base en la matriz propuesta por Krahmman, que se ha seguido sobre la toma de decisiones en la gobernanza, para el caso que nos ocupa, se suele ubicar en el terreno de la “negociación”, y en el mejor de los casos se aspira a desarrollar un esquema de carácter “horizontal”. Finalmente, en la última de las dimensiones, la implementación, se encuentra la “fragmentada”. Más adelante se exponen cada una de las dimensiones que se considera se ajustan al modelo de gobernanza universitaria, para el objeto de estudio de este trabajo.

Ahora bien, dado el carácter maleable del concepto y natural del proceso de construcción y consolidación, se puede ubicar su narrativa en la sociedad internacional, en general, y en particular en la esfera de los organismos internacionales independientemente al cual pertenezcan.

La gobernanza no solo se encuentra en los diferentes niveles de gobierno, como se ha identificado. También se le puede ubicar en los diversos sectores del entramado social. En la actualidad, está presente en los ámbitos público y privado, y en las esferas empresariales, financieras o educativas. Igualmente, se puede ubicar en el terreno político o económico, en especial con la denominación de “buena gobernanza”.

Pero ¿en qué consiste o qué es la gobernanza? La definición más generalizada, reproducida en diversos foros y espacios académicos, se aproxima más o menos a lo siguiente: el término gobernanza, también conocido como gobernanza, se refiere a las pautas y los procesos de administrar el gobierno, así como a los procedimientos que inciden en el ejercicio de los poderes, en particular su apertura, intervención, compromiso y efectividad, lo cual da pie a una nueva relación entre la sociedad civil y el Estado (Aguilar, 2016, pp.

82-83; Espejel, 2013, p. 11; Requena, 2014, pp. 46-47). Por supuesto que la definición puede variar, pero para efectos de este trabajo se entiende como tal, apoyándose en el *continuum* antes expuesto.

Por otro lado, en una lectura superficial no se logra identificar con facilidad sus implicaciones. Se puede distinguir aparentemente una mayor eficiencia en el ejercicio del poder y su expresión en el ejercicio de gobierno, en medio de una mayor complejidad social. Esto conlleva asimismo a una gradual distancia entre los epicentros de decisión y los impactados por ellos, lo cual ha permitido en su momento que las instancias de gobierno decidieran ser empujadas por el nuevo *statu quo* establecido durante el último cuarto del siglo xx, cuando quedaron de manifiesto los cambios drásticos, en los procesos de toma de decisión, así como en las condiciones de ejecución de las disposiciones señaladas por ellos.

El cambio seguido adquirió nuevas dimensiones al ceder a la apertura de sectores exclusivos de los órganos de decisión gubernamental tradicionales. Fue así como se dio paso a nuevas prácticas en los mecanismos de consulta, y entre ellos se incorporó a nuevos actores en los órganos de toma de decisiones (Aguilar, 2016, pp. 88-89; Espejel, 2013, p. 27).

También el cambio implicó la apertura de procesos de negociación y descentralización, al delegar parte de los privilegios decisorios y de poder, o debiera decirse en favor de un ejercicio democráticamente saludable. En definitiva, se presenta una *innovación* social y democrática a la vez, en la era de la globalización, al incorporar por lo menos, nominalmente, a nuevos actores mediante estructuras de participación (Espejel, 2013, p. 32).

No es suficiente la aparente modificación en el proceso de la toma de decisión. Si se quiere hablar de innovación efectiva debieran observarse también, en forma de gestión, en el caso universitario, las formas de aplicación de las acciones surgidas de los órganos de gobierno, lo cual no significa que no se haga. Sin embargo, huelga decir que en la práctica prevalecen los criterios del mercado, en función de las demandas del empresariado que, por un lado, precarizan la oferta laboral especializada o bien no atienden demandas sociales de sociedades cada vez más desiguales, como sucede en buena parte de América Latina, en general, y particularmente en México.

En cierta medida los procesos han mejorado, ya que en la actualidad se pueden observar casos en los cuales se ha incorporado a las personas o entidades relacionadas con la elaboración de programas encaminados a solucionar

problemáticas específicas. En ellas adquieren relevancia la incorporación de actores no tradicionales en la toma de decisiones (Bloj, 2009). En este sentido, los esfuerzos se centran cada vez más en desarrollar la confianza hacia las instituciones como un ejercicio desde la gobernanza, y al mismo tiempo los centros de poder tradicionales debieran asegurar su consolidación para remediar sus tropiezos (Goldfrank, 2006, pp. 20-22) y reajustar los mecanismos de participación, al asegurar su consolidación real y no solo nominal.

Por otra parte, la instrumentación de los mecanismos de gobernanza requiere que la ciudadanía y las instancias gubernamentales comisionadas, se responsabilicen de los resultados alcanzados. Al mismo tiempo, la dupla control-evaluación debe formar cada vez más parte de las “buenas prácticas” de la gobernanza.

Lo anterior implica una nueva forma de ejercer el poder, al compartirlo, al buscar hacer eficientes las operaciones de los gobiernos —en eso radica su importancia— y al consolidar mayores cuotas de legitimidad en las instituciones involucradas. Esto representa la desactivación oportuna de probables contingencias en las organizaciones.

La gobernanza universitaria desde la perspectiva que se plantea en esta contribución parece responder a esta dinámica desatada en las esferas gubernamentales. Es importante señalar los grandes aportes de personalidades como Birnbaum (2001) y Brunner y Peña (2011), quienes definen a la gobernanza universitaria como la forma en que las IES se encuentran organizadas y operadas desde su interior, así como la manera de desarrollar su gobierno y gestión, en aras de superar lo pobremente gerenciadas, con vistas a asegurar los objetivos. Se trata entonces de distanciar el Modelo Educativo Lasaliano de aquellos que Brunner y Peña (2011) reconocen como “capitalismo académico, identidad corporativa, autonomía regulada, entre otros. [...] el choque ideológico entre la historia de la institución universitaria, su pasado legendario, el recuerdo de su época de oro” (p. 219).

La propuesta considera incorporar un elemento fundamental que identifique la gobernanza en la Universidad La Salle, en general, y en particular para México, el papel que adquiere su modelo educativo como precursor de innovación social intrínseco a la implementación y práctica de la gobernanza.

Al momento de incorporar los conceptos anteriores, en cuanto al de *innovación social* es menester hacer notar en el planteamiento la necesidad de hacer patente la importancia estratégica de la gobernanza, al ser el vehículo

que justifica el actual estado de cosas respecto a la desigualdad; de ahí la relevancia de abordar el papel de la innovación social.

Entonces, se deja de lado la responsabilidad del Estado a través de las políticas sectoriales de carácter social, al reducir a meros efectos y productos de los mandatos “consensuados” por los gobiernos, ante la inevitable globalización y los sistemas educativos subordinados al mercado internacional, por medio de la implementación de políticas diseñadas desde los organismos financieros internacionales.

La innovación social, como un proceso de carácter político, generalmente asociado con la democracia, se utiliza para equilibrar las relaciones entre las instituciones políticas y privadas al influir en sus decisiones, en un esquema social sustentado en el conocimiento.

Si se considera como eje principal lo planteado por Echeverría (2008) cuando afirma que “la modernidad es un proyecto inacabado porque sus cambios y sus novedades siempre tienen la necesidad de afianzarse inicialmente en la tradición” (p. 125), conviene aclarar que el concepto de innovación social, igual que el de gobernanza, se encuentra en construcción y, por tal razón, ha variado de acuerdo con distintos contextos históricos.

Como lo señala Abreu (2011), la innovación social como fenómeno complejo y multidimensional ha pasado rápidamente a posicionarse como discurso político-social. Cabe señalar que para fines de esta contribución no se considerarán las prácticas de innovación relacionadas con cualidades de economía colaborativa, responsabilidad social corporativa o emprendimientos sociales por no responder a problemáticas sociales. El interés se acerca más a lo que se señala como “prácticas de innovación social” relacionadas más con problemáticas sociales y del medio ambiente, propias de sociedades en medio de la vulnerabilidad sistemática, que exige desarrollar prácticas imaginativas encaminadas a solucionarlas (Morales, 2008, pp. 23-24).

Como suele suceder con todo concepto en construcción, el consenso académico aún no se logra, la ventaja es la fase flexible en la cual se encuentra, lo que permite considerar a la innovación social como el resultado de un ambiente cultural de comunidades reales y concretas. Lo siguiente conduce al proceso de identificación de variables y de los procesos de acción social para impulsar las acciones que produzcan innovación en contextos culturales en específico (Hernández Ascanio *et al.*, 2016, p. 169).