





**Universidad de Deusto**

**Facultad de educación y deporte**

Programa de doctorado en educación

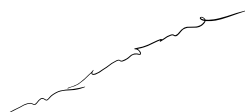
ASPECTOS DISTINTIVOS DE LA GOBERNANZA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS:

ESTUDIO CUALITATIVO MÚLTIPLE DE UNIVERSIDADES JESUÍTICAS DE

EUROPA Y AMÉRICA LATINA

Tesis doctoral por



Mario Ernesto Cornejo Mena

Dirigida por:

Dra. Elena Auzmendi Escribano

Dr. Juan José Etxeberria Sagastume

Septiembre 2022



**Universidad de Deusto**

**Facultad de educación y deporte**

Programa de doctorado en educación

ASPECTOS DISTINTIVOS DE LA GOBERNANZA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS:

ESTUDIO CUALITATIVO MÚLTIPLE DE UNIVERSIDADES JESUÍTICAS DE

EUROPA Y AMÉRICA LATINA

Tesis doctoral por

Mario Ernesto Cornejo Mena

Dirigida por:

Dra. Elena Auzmendi Escribano

Dr. Juan José Etxeberria Sagastume

Septiembre 2022

© Copyright

por

Mario Ernesto Cornejo Mena

2022

## Resumen

Aspectos distintivos de la gobernanza de la educación superior de la compañía de Jesús:

estudio cualitativo múltiple de universidades jesuitas de Europa y América Latina

Tesis doctoral por: Mario Ernesto Cornejo Mena

Dirigida por: Dra. Elena Auzmendi Escribano; Dr. Juan José Etxeberria Sagastume

Durante las últimas décadas, en medio del auge del interés académico sobre la educación superior, la perspectiva de la gobernanza ha sido útil para explicar su transformación, especialmente, en Europa. Según esta perspectiva, ese cambio ha solido estar asociado a políticas gubernamentales de reforma próximas a valores y prácticas de mercado. En los últimos años, especialmente en Estados Unidos, también han surgido diversas investigaciones sobre alguna dimensión de la gobernanza de las instituciones de educación superior de la Compañía de Jesús. Dichos estudios han buscado contribuir al avance de la misión universitaria jesuítica en medio del entorno antes descrito y de los cambios internos de esa orden religiosa. Ante este contexto, consideramos significativo estudiar la gobernanza de unas instituciones confesionales, de financiamiento privado (sin fines de lucro y servicio público) y, aunque no solo, de América Latina. En concreto, la investigación ha sido guiada por la pregunta sobre los aspectos distintivos de la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús de Europa y América Latina. En nuestra metodología, optamos por un estudio de enfoque positivista, alcance explicativo, múltiple y cualitativo. Consecuentemente, el diseño de investigación siguió una lógica replicativa literal, por el cual analizamos de modo individualizado y, luego, cruzado la gobernanza de cuatro universidades jesuitas. La información fue recogida en 27 entrevistas semiestructuradas de los actores principales de la gobernanza. De esta manera, hallamos que esas universidades jesuitas poseen unas características distintivas y, también, un patrón de gobernanza predominante. Ambos relacionados con las políticas de educación superior de la Compañía de Jesús. Concluimos con

una propuesta de cinco aspectos distintivos de la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús: el carácter específico, la estructura de jerarquía de jerarquías, el contexto actual de la educación superior, los actores claves y los estatutos. Dichos hallazgos y conclusiones podrían ser un instrumento para fortalecer una gobernanza guiada por la misión universitaria jesuita y, asimismo, por haber sido aplicada a un nuevo ámbito de realidad, una contribución al desarrollo de la teoría de la gobernanza de la educación superior.

Palabras clave: educación superior; gobernanza; universidad jesuita; América Latina; Europa

## Abstract

Distinctive Aspects of the Society of Jesus' Higher Education Governance: A Qualitative, Multiple Study of Jesuit Universities in Europe and Latin America

Dissertation by: Mario Ernesto Cornejo Mena

Dissertation Directors: Elena Auzmendi Escribano, PhD.; Dr. Juan José Etxeberria Sagastume, PhD

Over the past few decades, amid the rise of academic interest in higher education research, especially in Europe, the governance perspective has been useful for explaining the transformation of higher education. According to this perspective, the change has been associated with government reform policies that reflect the values and praxis of the market. In recent years, especially in the United States, research about some aspects of the governance of the higher education institutions of the Society of Jesus has also emerged. These studies have sought to contribute to the realization of the Jesuit higher education mission in the context described above, and in the midst of the religious order's internal changes. In that light, we consider it relevant to study the governance of confessional, privately financed (non-profit and public service-oriented) institutions in Latin America, in addition to other regions. Hence our research question is on the distinctive aspects of the Society of Jesus' higher education governance in Europe and Latin America. In our methodology, we opted for a positivist, explanatory, multiple, and qualitative approach. Consequently, the research design followed a literal replicative logic, in which we studied the governance of four Jesuit universities both individually and comparatively. The data was collected through 27 semi-structured interviews with main governance actors. We find that the Jesuit universities we studied have distinctive characteristics and a predominant governance pattern. Both dimensions reflect the Society of Jesus' higher education policies. In conclusion, we propose five distinctive aspects of the Society of Jesus' higher education governance: the specific

character, the structure of hierarchy of hierarchies, the current context of higher education, the main actors, and the statutes. These findings and conclusions could be an instrument to strengthen governance oriented by the Jesuit university mission. Having applied the framework to data from a new regional context, they can also contribute to the development of higher education governance theory.

Keywords: Higher Education; Governance; Jesuit University; Latin America; Europe

## Dedicatoria

A  
la Compañía de Jesús,  
mi familia,  
mis amigas  
y amigos



## Agradecimientos

Esta tesis ciertamente es el resultado de un trabajo personal y del paciente acompañamiento y orientación de mis directores Elena Auzmendi y Juan José Etxeberria, con quienes estoy profundamente agradecido. Al mismo tiempo, llegar a este punto solo ha sido posible por la confianza, el apoyo emocional y la ayuda directa que he recibido de una gran variedad de personas a lo largo de los últimos años. En el contexto de la pandemia de la COVID 19, esa red de relaciones adquirió todavía una mayor importancia para mantenerme fiel a esta misión que se me encomendó y que decidí aceptar.

En ese sentido, agradezco a la provincia de la Compañía de Jesús en Centroamérica por haberme confiado esta tarea y, junto con la de España, por haberme brindado todos los medios necesarios para realizarla. En especial, expreso mi gratitud a los compañeros jesuitas de las comunidades de Deusto, Nuestra Señora de Begoña-Colegio Jesuitas Indautxu y Noviciado San Francisco Javier. Todas en Bilbao, Vizcaya. Ciudad donde estuvo mi hogar durante los últimos años. Asimismo, agradezco a los compañeros de las comunidades de Mártires UCA en San Salvador, El Salvador, del Instituto San José en El Progreso, Honduras y de San Borja en Guatemala, Guatemala. Una fuente de ánimo y cercanía con el pueblo del País Vasco fueron los espacios de colaboración apostólica en los templos de la Compañía del Colegio Jesuitas Indautxu, Uretamentdi y de la Residencia; así como la colaboración en *Magis* Bilbao y en algunos de los retiros promovidos por el Centro Loyola.

Además, de un modo muy especial, agradezco a quienes decidieron colaborar en mi investigación en la Universidad de Deusto, la Universidad Loyola, la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. De manera póstuma, quiero reconocer al compañero jesuita Saúl Cuautle, SJ, quien colaboró con gran confianza y apertura en mi investigación y quien tristemente falleció solo un año después de haber asumido su misión como rector al frente de la Ibero.

Gracias a mi familia. A mi madre Helen Mena y mis hermanos César y Kathy, quienes siempre me recibieron con cariño y ternura en El Salvador. Gracias a mis amigos y amigas que tuvieron una actitud de apoyo incondicional, quienes estuvieron dispuestos a leer parte de la tesis cuando se los pedí o incluso a traducir algún texto cuando lo necesité. Norma Hernández, Silvia Juliana Juárez, Renata Rodrigues, José Darío Rodríguez, SJ, Emilio Travieso, SJ, Annie Boyd-Ramirez, Luis Enrique Palma, SJ. Gracias a los compañeros jesuitas que, muchas veces, con la sola compañía y plática discreta y cotidiana me animaron para continuar en la tarea. Domingo Cuesta, Adán Jacquet, Miguel Ángel Carvajal, Patxi Álvarez, Carlos Copeau y Claude Michele Randrianarison. Gracias al paciente acompañamiento y escucha espiritual de Juan José Irigorri, SJ. Finalmente, gracias a aquellas personas de la querida comunidad salvadoreña y latinoamericana de Bilbao con quienes compartí más de cerca, en donde encontré un grupo de amigas y amigos que con su cariño me ayudaron a sentirme en casa. Eduardo, Roberto Deras, Mario Renderos, Edith Ulloa, Miguela, Reinaldo, Malvina Cruz, Omaira Quinchía, David Quinchía.

## Tabla de contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>v</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>vii</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de tablas y figuras .....</b>	<b>xv</b>
<b>Abreviaturas y siglas.....</b>	<b>xvii</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Propósito de investigación .....	10
1.3 Preguntas de investigación .....	11
1.4 Importancia del estudio .....	11
1.5 Descripción general del estudio.....	12
1.5.1 Metodología.....	12
1.5.2 Recolección de información.....	13
1.6 Bosquejo de los capítulos.....	13
<b>2 La gobernanza de la educación superior .....</b>	<b>15</b>
2.1 Siglo XX: la transformación de la educación superior .....	15
2.1.1 La masificación de la educación superior .....	15
2.1.2 La reforma de la educación superior según el New Public Management (NPM).....	17
2.2 Conceptos básicos .....	25
2.2.1 Gobernanza.....	25
2.2.2 Sistema.....	32
2.2.3 Tipos ideales.....	33
2.2.4 Autonomía .....	35
2.3 Teorías básicas .....	38
2.3.1 El institucionalismo y la universidad.....	39
2.3.2 Nuevo institucionalismo y la reforma de la educación superior .....	43
2.4 Conclusión.....	47
<b>3 Los modelos de análisis de la gobernanza de la educación superior .....</b>	<b>49</b>
3.1 Estudio sistemático.....	49
3.1.1 Categorías de los modelos de análisis .....	50
3.1.2 Arquetipos ideales .....	51
3.2 El marco de análisis comparativo de la gobernanza .....	56
3.2.1 Tipos ideales de la gobernanza .....	57
3.2.2 Categorías e indicadores empíricamente observables.....	58
3.3 Conclusión.....	73
<b>4 La gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús .....</b>	<b>75</b>
4.1 Importancia de las universidades en la historia jesuítica .....	75

4.2	<b>Fuentes documentales y conceptos claves</b> .....	77
4.3	<b>Análisis de los documentos normativos e inspiracionales</b> .....	86
4.3.1	Categoría estructura general de la educación superior .....	86
4.3.2	Categoría mecanismos de financiación de la educación superior.....	126
4.3.3	Categoría la autonomía de los empleados .....	135
4.3.4	Categoría la autonomía sustantiva .....	144
4.4	<b>Tipo ideal de la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús</b> ..	157
4.5	<b>Conclusión</b> .....	160
5.	<b>Metodología</b> .....	163
5.1	<b>Pregunta de investigación</b> .....	163
5.2	<b>Metodología de investigación</b> .....	164
5.2.1	Enfoque ontológico.....	164
5.2.2	Alcance del proceso de investigación .....	165
5.2.3	Método de investigación .....	166
5.3	<b>Diseño de investigación</b> .....	166
5.3.1	Resumen de los elementos claves .....	167
5.3.2	Muestreo intencional.....	170
5.3.3	Recogida de la información .....	173
5.3.4	Resguardo y manejo de la información .....	179
5.3.5	Método de análisis .....	181
5.3.6	Consideraciones éticas.....	187
5.3.7	Calidad de la investigación.....	189
5.3.8	Límites .....	191
6.	<b>Estudio individualizado de la gobernanza de la Universidad de Deusto, la Universidad Loyola, la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas</b> .....	197
6.1	<b>La gobernanza de la Universidad de Deusto</b> .....	198
6.1.1	Características .....	198
6.1.2	Patrón de gobernanza predominante .....	212
6.2	<b>La gobernanza de la Universidad Loyola</b> .....	216
6.2.1	Características .....	216
6.2.2	Patrón de gobernanza predominante .....	231
6.3	<b>La gobernanza de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México</b> .....	235
6.3.1	Características .....	236
6.3.2	Patrón de gobernanza predominante .....	250
6.4	<b>La gobernanza de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas</b> .....	254
6.4.1	Características .....	254
6.4.2	Patrón de gobernanza predominante .....	267
7.	<b>Estudio cruzado de los hallazgos sobre la gobernanza en la Universidad de Deusto, la Universidad Loyola, la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas</b> .....	273
7.1	<b>Características de la gobernanza entre las universidades jesuíticas</b> .....	274
7.1.1	La estructura general .....	274
7.1.2	Los mecanismos de financiamiento de la universidad .....	289
7.1.3	La autonomía de los empleados .....	294
7.1.4	La autonomía sustantiva .....	297
7.2	<b>Patrón de gobernanza predominante entre las universidades jesuíticas</b> .....	301

<b>8. Aspectos distintivos de la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús.....</b>	<b>309</b>
<b>8.1 Los aspectos distintivos de la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús.....</b>	<b>309</b>
8.1.1 El carácter específico de la educación superior de la Compañía de Jesús .....	310
8.1.2 La estructura de jerarquía de jerarquías .....	320
8.1.3 El contexto actual de la educación superior .....	323
8.1.4 Los actores más importantes en el proceso de toma de decisiones .....	329
8.1.5 Los estatutos .....	333
<b>8.2 Acciones básicas para una gobernanza de la educación superior según la Compañía de Jesús .....</b>	<b>334</b>
8.2.1 A nivel institucional.....	335
8.2.2 A nivel de sistema o del gobierno de la provincia jesuítica .....	339
<b>8.3 Futuras investigaciones.....</b>	<b>342</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>345</b>
<b>A. Protocolo de estudio cualitativo de la Universidad de Deusto .....</b>	<b>345</b>
<b>B. Solicitud de colaboración mediante correo electrónico .....</b>	<b>355</b>
<b>C. Solicitud de colaboración mediante carta formal .....</b>	<b>356</b>
<b>D. Consentimiento informado .....</b>	<b>357</b>
<b>E. Protocolo de entrevista destinado a la persona a entrevistar .....</b>	<b>359</b>
<b>F. Protocolo de entrevista destinado al investigador .....</b>	<b>361</b>
<b>G. Dictamen del comité de ética de la investigación .....</b>	<b>371</b>
<b>H. Códigos de los indicadores empíricamente observables .....</b>	<b>372</b>
<b>I. Códigos de tipos ideales de la gobernanza .....</b>	<b>379</b>
<b>J. Tabla de códigos de Atlas.ti 8 .....</b>	<b>386</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>389</b>



## Lista de tablas y figuras

<b>Tabla 2.1</b> <i>La gobernanza de la educación superior</i> .....	31
<b>Tabla 3.1</b> <i>Arquetipos ideales de la gobernanza de la educación superior</i> .....	52
<b>Tabla 3.2</b> <i>La gobernanza de la educación superior: Categoría empíricamente observable de la estructura general</i> .....	59
<b>Tabla 3.3</b> <i>La gobernanza de la educación superior: Categoría empíricamente observable de los mecanismos de financiación</i> .....	66
<b>Tabla 3.4</b> <i>La gobernanza de la educación superior: Categoría empíricamente observable de la autonomía de los empleados</i> .....	70
<b>Tabla 3.5</b> <i>La gobernanza de la educación superior: Categoría empíricamente observable de la autonomía sustantiva</i> .....	72
<b>Tabla 4.1</b> <i>La gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús: Categoría empíricamente observable de la estructura general</i> .....	92
<b>Tabla 4.2</b> <i>La gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús: Categoría empíricamente observable de los mecanismos de financiación</i> .....	129
<b>Tabla 4.3</b> <i>La gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús: Categoría empíricamente observable de la autonomía de los empleados</i> .....	138
<b>Tabla 4.4</b> <i>La gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús: Categoría empíricamente observable de la de la autonomía sustantiva</i> .....	149
<b>Tabla 4.5</b> <i>El tipo ideal del modelo de gobernanza del sistema de universidades jesuíticas de la Compañía de Jesús</i> .....	158
<b>Tabla 5.1</b> <i>Número de entrevistas</i> .....	172
<b>Tabla 5.2</b> <i>Evaluación de la calidad del estudio cualitativo múltiple sobre la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús</i> .....	190
<b>Tabla 6.1</b> <i>La gobernanza de la Universidad de Deusto</i> .....	213
<b>Tabla 6.2</b> <i>La gobernanza de la Universidad Loyola</i> .....	233
<b>Tabla 6.3</b> <i>La gobernanza de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México</i> .....	251
<b>Tabla 6.4</b> <i>La Universidad Centroamericana José Simeón Cañas</i> .....	269
<b>Tabla 7.1</b> <i>Análisis cruzado de los hallazgos sobre la gobernanza en las universidades jesuíticas de Deusto, Loyola, Iberoamericana Ciudad de México y Centroamericana José Simeón Cañas</i> .....	305
<b>Figura 5.1</b> <i>Procedimiento del estudio cualitativo múltiple sobre la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús</i> .....	169



## Abreviaturas y siglas

AUSJAL	Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
Can.	Canon
CECJ	Características de la Educación de la Compañía de Jesús
CG	Congregación General de la Compañía de Jesús
CIC	Código de derecho canónico [Codex Iuris Canonici]
Const.	Constituciones de la Compañía de Jesús
CPAL	Conferencia de los Provinciales Jesuitas en América Latina y el Caribe
d./dd.	Decreto/decretos
Deusto	Universidad de Deusto
EE	Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola
EP	Estatutos de la Pobreza Religiosa de la Compañía de Jesús
ERTE	Expediente de regulación temporal de empleo (España)
ES	Educación superior
FICSAC	Fomento de Investigación y Cultura Superior, Asociación Civil (patronato dueño de las instalaciones de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México).
FMI	Fondo Monetario Internacional
IAB	Instrucciones sobre la Administración de Bienes de la Compañía de Jesús
IAJU	Asociación Internacional de Universidades Jesuitas [International Association of Jesuit Universities]
Ibero	Universidad Iberoamericana Ciudad de México
Loyola	Universidad Loyola
n./nn.	número/números
NC	Normas Complementarias de las Constituciones de la Compañía de Jesús
NPM	New Public Management
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ORSDO	Orientaciones para las relaciones entre el superior y el director de obra de la Compañía de Jesús
PAS	Personal de administración y servicios
SJ	Compañía de Jesús
SUJ	Sistema Universitario Jesús de la Provincia mexicana de la Compañía de Jesús
UCA	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
UE	Unión Europea
UIAC	Asamblea General de Asociados de la Universidad Iberoamericana, Asociación Civil
UNIJES	Universidades Jesuitas, red de los centros universitarios vinculados a la Compañía de Jesús en España



# 1. Introducción

## 1.1 Planteamiento del problema

Desde finales de la década de 1980 hasta la fecha, la educación superior (ES) ha sido sometida a una profunda transformación. En muchas ocasiones, principalmente en los países desarrollados, el cambio de la ES ha estado impulsado por políticas gubernamentales de reforma inspiradas en valores y prácticas del sector empresarial privado (Broucker et al., 2019; Dobbins & Knill, 2014, capítulo 1; Geschwind et al., 2019; Shin, 2018; Strathdee, 2011). Como tendencia predominante, los gobiernos han buscado que la ES esté mejor integrada al engranaje del desarrollo socioeconómico de sus respectivos países y que, al mismo tiempo, sea más competitiva en el contexto de la globalización (Capano & Piattoni, 2011). Las políticas gubernamentales de reforma han promovido la adquisición de los valores y prácticas empresariales tanto en los sistemas como en las instituciones de ES (Shattock, 2008; 2019). De esta manera, las dinámicas competitivas generadas de manera artificial mediante la creación de sistemas de indicadores de productividad se han convertido en una de las principales fuerzas transformadoras de la ES alrededor del mundo (Erkkilä & Piironen, 2014).

En ese contexto, la ES se comprende, cada vez más, *como si* fuera una mercancía y parte de un mercado (sostenido artificialmente por la continua intervención gubernamental) y no como un bien cultural (Marginson, 2013; 2016). Paralelamente, las instituciones de ES que ocupan los primeros lugares en las clasificaciones internacionales de la ES se han convertido en un referente imprescindible alrededor del mundo, en parte, impulsadas por las dinámicas competitivas generadas por esas mismas clasificaciones (Brøgger, 2016; Enders, 2014; Shattock, 2017). Además, diversas organizaciones supra e internacionales también han promovido este patrón de transformación de la ES, tales como la Unión Europea, el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Socioeconómico (OCDE) (Ballerini, 2017; Campos & Barboza, 2019; Enders & Westerheijden, 2011; Vögtle & Martens, 2014).

Paralelo a la profunda transformación de la ES, ha aumentado el interés de los académicos por convertirla en un fenómeno de estudio. El resultado de la búsqueda en *Web of Science* de los artículos con las palabras “higher education” en su título muestra cómo estos han aumentado gradualmente al pasar de 113 a 3038 entre los años 2000 y 2021. Probablemente, este interés ha tenido que ver con el hecho de que la reforma ha trastocado la cultura institucional de la ES y la identidad misma de los académicos (Ekman et al., 2018; Huan et al., 2018; Martin, 2018; Olaskoaga-Larrauri, Gonzalez-Laskibar, & Diaz-De-Basurto-Uraga, 2019; Vican et al., 2019). Ciertamente, los profundos cambios de la ES también han conducido a preguntarse de una forma más radical o de fondo sobre el qué y el para qué de la ES o, bien, sobre la identidad y la misión actual y futura de la ES (Barnett et al., 2018; Bernasconi, 2008; Collini, 2012; Peters et al., 2018; van der Zwaan, 2017).

Entre las investigaciones revisadas, hemos descubierto diversas perspectivas teóricas que intentan dar respuesta a los profundos cambios de la ES. Aquí citamos tres. Quienes asumen con optimismo la reforma de la ES podrían investigar desde la perspectiva de la llamada *universidad emprendedora*, bajo el supuesto de que este modelo de ES introduciría una dinámica innovadora en una anquilosada tradición académica (Brunner, 2014; Clark, 1998a; van Vught, 1995). Quienes resienten la reforma podrían abordarla desde la perspectiva del *capitalismo académico*, en la cual se estudia con criticidad que diversos actores universitarios estén creando conexiones entre la universidad y el mercado mediante la instrumentalización tanto del conocimiento como de los diversos recursos del Estado (Slaughter & Rhoades, 2004; Slaughter & Cantwell, 2012). En medio de esas dos perspectivas, la gobernanza asume una postura más fenomenológica, en el sentido de que, al momento de explicar la ES, intenta describirla y poner entre paréntesis la valoración de si la actual tendencia de cambio favorece la innovación o si es un lastre para la ES (Braun, 1999; Clark, 1983; De Boer, Harry F. et al., 2008; Dobbins & Knill, 2014).

Desde la perspectiva de la gobernanza, se estudian las estructuras y los procesos de toma de decisiones que acontecen tanto en los sistemas<sup>1</sup> como en las instituciones de ES (Austin & Jones, 2016; Goedegebuure & Hayden, 2007; Marginson & Considine, 2000; Toma, 2007). Mediante el estudio de las cambiantes políticas gubernamentales de la ES, desde la categoría de la autonomía, en el abordaje de la gobernanza, los esfuerzos suelen centrarse en definir unos tipos ideales que describan los aspectos constitutivos y los principales patrones anejos a la relación histórica del Estado, que coordina el sistema, y las instituciones de ES (Dobbins et al., 2011; Dobbins & Knill, 2014). Además, la definición de los tipos ideales permite comparar diversos sistemas de ES, lo cual ha hecho posible discernir un patrón predominante de cambio en la ES de los países desarrollados. También, el análisis comparativo de la gobernanza de la ES de diversos países ha permitido concluir que, a pesar de seguir un patrón predominante de cambio, los sistemas de ES están lejos de la homogenización (Capano & Pritoni, 2019; Gornitzka, Å & Maassen, 2000).

Como limitaciones señalamos que en los estudios sobre la gobernanza se ha abordado mucho más la ES a nivel de sistema que al institucional. Además, estas investigaciones han solido centrarse en la realidad de la ES europea y de los países anglosajones fuera de Europa. Los sistemas europeos de ES se caracterizan por recibir un importante financiamiento público, por su alta permeabilidad a la influencia del Estado y porque en ellos existen numerosas universidades de investigación<sup>2</sup> (League of European Research Universities, 2022; Levy, 2012).

---

<sup>1</sup> Un sistema de ES está conformado por un conjunto de instituciones de ES y otros actores involucrados en la ES, coordinados por el Estado u otra entidad de gobierno, las cuales pueden estar circunscritas tanto a un espacio geográfico como a una red bien delimitada de interacciones donde cada institución de ES tiene un comportamiento propio e interactúa con las otras instituciones y organizaciones (Clark, 1983; van Vught, 1993).

<sup>2</sup> Según Altbach y Balan (2007, pp. 10-12), alrededor del mundo, de manera casi general, las universidades de investigación comparten las siguientes características: (1) “salvo pocas excepciones,

En contraste, las investigaciones sobre la gobernanza de la ES de América Latina son bastante menos. Al buscar en Web of Science artículos que tuvieran tanto en su título las palabras “higher education” y “europ\*” y, también, como tópico, “governance”, los resultados fueron 52 documentos, mientras al cambiar “europ\*” por “latin america” disminuyen a 5.

Por otra parte, si volvemos la mirada a la ES de la Compañía de Jesús, ante la profundidad y la amplitud de la reforma, resulta poco probable que las instituciones de ES jesuíticas hayan podido escapar de su influjo, ya sea por estar sujetas a políticas nacionales de reforma o por la fuerte difusión internacional que esta ha tenido. En el año 2000, la máxima autoridad ejecutiva de la Compañía de Jesús, el padre general Kolvenbach (2008a), ya señalaba el riesgo de que las universidades jesuíticas se vieran sumergidas acriticamente en unos dinamismos exacerbados de competencia y competitividad, los cuales, según él, eran propios tanto del contexto de la globalización como de los defensores del “neoliberalismo salvaje”. Así, con mayor o menor consciencia, las universidades jesuíticas corrían el riesgo de hacerse cómplices de la: “concentración de saber y de poder para beneficio de un número restringido de personas, exclusión de los débiles, agrandamiento de las diferencias” (Kolvenbach, 2008a, p. 160). De sucumbir a esas dinámicas de la globalización y el neoliberalismo, Kolvenbach (2008c; 2008g) advertía que la ES jesuítica corría el riesgo de perder de hecho su identidad cristiana y jesuítica.

Sin embargo, a pesar de la fuerza del influjo de la reforma de la ES, las universidades jesuíticas además habrían cambiado debido a dinámicas surgidas en el seno de la Compañía de

---

son instituciones públicas financiadas por el gobierno”; (2) “generalmente, son instituciones complejas con una amplia gama de departamentos y facultades. Frecuentemente, pero no siempre, se encuentran entre las instituciones académicas más grandes de sus países”; (3) “[la mayoría son] instituciones con una multiplicidad de misiones entre las cuales la investigación es solo una, pero donde la investigación y los estudios de posgrado suelen dominar”; (4) “consumen recursos de manera intensiva. Ellas son considerablemente más caras de construir y mantener que otras instituciones académicas”; (5) “atraen al ‘mejor y más brillante’ estudiantado del país y, en algunos casos, de todo el mundo”.

Jesús. En este sentido, los cambios obedecerían a al menos otras dos razones. Primero, en las universidades jesuíticas –y en todas las obras de la Compañía– ha disminuido el número de jesuitas y, consecuentemente, ha aumentado el número de laicos. Kolvenbach (2008c) señaló que inicialmente la apertura de las universidades al laicado fue impuesta por las circunstancias. Algunas políticas gubernamentales, la necesidad de cubrir áreas de conocimiento donde no había jesuitas expertos y la reducción numérica de los jesuitas abrió las puertas de las universidades jesuíticas al laicado. Luego reflexiona que, en la Compañía, lentamente, “se desarrolló la intuición de que la educación jesuita sería mucho mejor, si jesuitas y no jesuitas trabajaran juntos como colaboradores, como compañeros en una empresa común” (Kolvenbach, 2008d, pp. 263-264). Para él, lo común de esta empresa era el aspecto constitutivo de todo apostolado jesuítico: “el servicio de la fe y la promoción de la justicia, con un amor preferencial sin ambigüedades a los pobres” (Kolvenbach, 2008c, p. 217).

En línea con el pensamiento de Kolvenbach, la Compañía ha hecho suya la promoción del trabajo colaborativo de jesuitas y laicos en el apostolado jesuítico. En 1966, la Congregación General (CG) 31, el máximo órgano legislativo de la Compañía de Jesús urgió a “promover la colaboración de los laicos en nuestras propias obras apostólicas” (d. 33, n. 6). Asimismo, insistió en este punto y ofreció orientaciones sobre cómo llevarlo a cabo en 1995, cuando la CG 34 dedicó el decreto *Cooperación con los laicos en la misión* y, también, en 2008, cuando la CG 35 hizo lo suyo al promulgar el decreto 6 *Colaboración en el corazón de la misión*. Quizá una de las reflexiones más importantes surgidas en estos decretos fue caer en la cuenta de que

La participación y la cooperación con otros en el ministerio no es una estrategia pragmática motivada por una disminución de efectivos, sino una dimensión esencial de nuestro actual modo de proceder. Encuentra su raíz en la conciencia de que la preparación de nuestro mundo complejo y dividido para la venida del Reino requiere

una pluralidad de dones, perspectivas y experiencias, tanto internacionales como multiculturales (CG 34 d. 26, n. 16)

A la fecha, la experiencia de colaboración entre jesuitas y el laicado se ha consolidado como lo afirma el actual padre general Sosa (Jul 14, 2022). “Ni siquiera imaginamos instituciones educativas [...] sin equipos plurales en los que convergen distintas vocaciones de servicio junto a los jesuitas. Incluso en muchos casos, somos más bien los jesuitas los que colaboramos con otros para llevar adelante las obras” (Sosa, Jul 14, 2022).

Segundo, el cambio de las universidades jesuíticas por fuerzas internas también obedeció a las consecuencias de la actualización de la misión de la Compañía hecha por la CG 32 (d. 4). Para explicar este cambio en la ES de la Compañía, en un discurso dado a mitad de la década de los ochenta, Kolvenbach (2008q) lo compara con el cambio que experimentó la orden al admitir la fundación o la dirección de colegios y universidades. En sus primeros años de fundación, la Compañía perdió mucho de su impulso misionero debido a que dedicó un número significativo de jesuitas al apostolado educativo, a tal punto de que “Ignacio puede haber tenido la sensación de que se le hundía el terreno bajo los pies” (Kolvenbach, 2008, p. 37). De manera similar, con la promulgación del d. 4 de la CG 32, muchos jesuitas pudieron sentir que se abría el suelo bajo sus pies al no terminar de comprender el giro dado por la Compañía y, en este mismo sentido, el giro que se pedía a las universidades. Como agravante, numerosos jesuitas cuestionaron el apostolado universitario por considerarlo cómplice de las estructuras de injusticia o temeroso de perder su clientela o reputación al implicarse en algún conflicto. Ante esta encrucijada del apostolado de la ES de la Compañía de Jesús, en ese entonces, Kolvenbach (2008q) aclaró que “no es, por tanto, la educación en sí misma la que se cuestiona, sino su integración en el conjunto del impulso apostólico de la Compañía” (p. 38). En este mismo sentido, con todo, él agregó que la Compañía no quiso poner “en tela de juicio el valor de la educación como tal [...] en realidad abogó por una intensificación del apostolado educativo” (Kolvenbach, 2008, p. 38).

Más allá de las fuerzas internas y externas que lo han transformado, al ser parte del apostolado educativo, que también incluye la educación primaria y secundaria, el apostolado universitario ha sido importante en la historia de la Compañía por su aporte cuantitativo y cualitativo a la misión jesuítica. En el periodo que va de la década de 1540, cuando San Ignacio todavía era el padre general, hasta el año de supresión, 1773, la Compañía llegó a tener bajo su responsabilidad unos 800 colegios y universidades, ya que rápidamente descubrió la eficacia apostólica de este ministerio (Kolvenbach, 2008; Mesa, 2019a; O'Malley, 1993).

De allí que, desde los primeros años de su fundación, el apostolado educativo haya sido uno de los más consolidados frente al conjunto de los otros ministerios jesuíticos. O'Malley (1993, p. 249) cita una carta de 1560, a tan solo 20 años de haber sido fundada la Compañía, en la que el jesuita Polanco se dirige, en nombre del padre general Laínez, a todos los superiores de la Compañía y en la cual expresa la manera en que se iban comprendiendo el conjunto de los ministerios en la Compañía:

hablando en general, hay dos maneras de ayudar a nuestros prójimos: una, en los colegios por medio de la educación de los jóvenes [...], y otra, en cualquier lugar ayudando a toda clase de personas con sermones confesiones, y otros medios de acuerdo con nuestro modo de proceder.

En las Constituciones de la Compañía de Jesús se dedicó la cuarta parte principal, de un total de siete, al apostolado educativo. Allí se afirma que los colegios y universidades se tomaron para formar principalmente a los noveles jesuitas con esperanzas de que llegaran a “ser juntamente virtuosos y doctos para trabajar en la viña de Cristo nuestro Señor” (Const. [308]). Rápidamente, estas instituciones educativas también se abrieron a jóvenes seculares (O'Malley, 1993).

Actualmente, la Compañía tiene bajo su dirección 839 escuelas jesuitas de primaria y secundaria alrededor del mundo, con más de 55 mil profesores y otro personal de servicio, las cuales suman más 860 mil estudiantes (Secretariado de la Educación Superior & Secretariado

de la Educación (Secundaria y Pre-secundaria) de la Compañía de Jesús, 2020). Además, la Compañía tiene 1613 escuelas y proyectos educativos de *Fe y Alegría* y otros 75 del *Servicio Jesuita a Refugiados* (SJR) mediante los cuales ha atendido a un poco más un millón 500 mil personas. En cuanto a las instituciones de ES, la Compañía tiene 195, repartidas en cinco continentes, donde trabajan más de 150 mil personas, entre profesorado y personal de servicio, y atiende a más de un millón de estudiantes.

De allí que la Compañía de Jesús haya ratificado su consideración del apostolado educativo “como de gran importancia entre los ministerios de la Compañía para la prosecución de su misión actual en servicio de la fe, de la que brota la justicia, y como especialmente recomendado por la Iglesia en nuestra época” (NC 277§1). Además, que recientemente, en la CG 36 se haya exhortado a todas las obras del apostolado educativo a “ser una ayuda para la formación de hombres y mujeres comprometidos con la reconciliación, que sean capaces de superar los obstáculos que a ella se oponen y proponer soluciones. El apostolado intelectual debe ser fortalecido para ayudar a transformar nuestras culturas y nuestras sociedades” (d. 1, n. 34).

La importancia del apostolado educativo en la Compañía de Jesús también se muestra en que, en las CG 34, le dedicó tres decretos. El decreto 16 trata sobre la dimensión intelectual del apostolado de la Compañía, mediante el cual se exhorta a la continua adquisición de saber y, asimismo, a un “continuo desarrollo de la capacidad personal para analizar y evaluar la misión recibida en el contexto de cambio rápido de nuestro mundo” (CG 34 d. 16, n. 3). El decreto 18 se dedica a la educación primaria, secundaria y popular, donde la Compañía reconoce la importante renovación de este apostolado. El decreto 17 se dedica a la vida universitaria, en el cual se afirma que la Compañía abraza este apostolado por su “amplio impacto cultural”: influye en la vida de los alumnos, sirve para el progreso social de los pobres y promueve importantes debates sobre la ética, economía, política y el sentido de la vida humana (CG 34 d. 17, nn. 1-2). Además, cuando se actualizó la tradición de las Constituciones,

la Compañía dedicó los números 5 y 6 de la parte VII de las Normas Complementarias al establecimiento de un marco normativo sobre la identidad, misión y estructura organizacional de las obras educativas y, en particular, también, de las universidades jesuíticas.

Por la importancia del apostolado educativo y las profundas transformaciones de las universidades jesuíticas en las últimas décadas, cobra sentido y relevancia el llamado de la Compañía de Jesús a contribuir en la búsqueda de “modelos de gobierno apropiados para aquellas obras que tienen carácter global en su misión y servicio”, como lo es la ES jesuítica (CG 36 d. 2, n. 36). La Compañía había hecho un llamado similar a la ES jesuítica cuando la exhortó a buscar configuraciones de “estructuras de gobierno y funcionamiento que permitan preservar su identidad y hacer más fácil, al mismo tiempo, su relación con el mundo universitario y con su entorno social, sin excluir a la propia Compañía de Jesús y a la Iglesia” (Normas Complementarias [NC] 289§4). De alguna manera, en la Compañía se habría llegado a la comprensión que en la gobernanza o, bien, que en la forma de organizar las estructuras y dinámicas de toma de decisiones en las obras se pone en juego una mayor o menor fidelidad a la identidad y, simultáneamente, una mayor o menor efectividad en el cumplimiento de la misión de la Compañía

Además, existen numerosas tesis doctorales que han abordado algún aspecto relacionado con la gobernanza de la ES y, al hacerlo, varias han considerado el influjo de la reforma de orientación de mercado. Por ejemplo, desde el año 2017 a la fecha, las investigaciones doctorales han centrado su interés por estudiar las universidades jesuíticas desde la perspectiva de la administración (Hansen, 2017; Johnson, 2018), el liderazgo (Botto, 2022; LaRocca, 2021), la misión de la ES de la Compañía (Billings, 2021; Dugan, 2018; Irawan, 2016; Olivieri, 2018; Roberts, 2018), los procesos académicos (Dessus, 2017; Emily, 2018; Holt, 2018; Kunkle, 2015; McCunney, 2015; Mencuccini, 2021; Pampel, 2017), la internacionalización (Nguyen, 2018), la colaboración de jesuitas y laicado (Avakian, 2020; McNamee, 2022) y el mercadeo (Ruschman, 2020). Sin embargo, ninguna investigación

doctoral se habría aproximado a un abordaje más o menos integral de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús y pocas han estudiado la realidad de las universidades jesuíticas fuera de Estados Unidos de América.

Por tanto, debido al interés que produce la ES en general y en la Compañía de Jesús, asimismo por las interrogantes suscitadas en torno al patrón de reforma de orientación de mercado y sobre las consecuencias de este en la identidad y misión de la ES (en general y en la Compañía) y, también, por el aporte y los vacíos en torno a las investigaciones sobre la gobernanza de la ES, consideramos relevante el estudio de los aspectos distintivos de la ES de la Compañía de Jesús desde la realidad de algunas universidades de Europa y América Latina.

## 1.2 Propósito de investigación

En esta investigación, nos proponemos identificar los aspectos distintivos de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús. Para lograrlo, hemos estudiado los documentos normativos e inspiracionales que rigen la ES de la Compañía de Jesús con el fin de trazar un supuesto sobre qué características y patrones de gobernanza distinguirían la ES de la Compañía de Jesús de otros tipos de gobernanza ideales más típicos en el ámbito de la ES europea. Después de poner a prueba el poder explicativo de nuestro supuesto en una serie de estudios individualizados y en un análisis cruzado de estos hallazgos sobre la gobernanza de universidades jesuíticas de Europa y América Latina, hemos realizado una síntesis sobre los aspectos distintivos de la ES de la Compañía de Jesús. El principal instrumento teórico que ha guiado casi todo este proceso de investigación es el marco de análisis comparativo de la gobernanza de la ES (Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2), cuyas categorías y tipos ideales nos han permitido caracterizar y establecer el patrón de gobernanza predominante en las universidades jesuíticas estudiadas.

A partir de logro de ese primer objetivo, pretendemos contribuir al desarrollo de la perspectiva teórica de la gobernanza de la ES al llevar su aplicación más allá del sistema de ES europeo (predominantemente de financiamiento público y con una presencia importante de

universidades de investigación). Es decir, al aplicar la perspectiva de la gobernanza en el estudio de algunas universidades confesionales, con énfasis en la función docente, de financiamiento privado, sin fines de lucro y de servicio público, si bien de manera bastante limitada por no haber incluido un estudio de lógica replicativa teórica y más de una fuente de datos en el diseño de investigación, estaríamos haciendo una contribución al avance de la teoría de la gobernanza de la ES, ya que nuestro estudio cualitativo sigue una lógica replicativa literal, la cual permite cierto nivel de conceptualización (Yin, 2018).

### 1.3 Preguntas de investigación

Bajo el supuesto de que la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús constituye un tipo ideal distinto a los propuestos por Dobbins y Knill (2014, capítulo 2), nos preguntamos

- ¿Cuáles son los aspectos distintivos de la gobernanza de la ES jesuítica?

Como preguntas secundarias, necesarias para responder la anterior, nos hemos planteado las siguientes:

- Desde una mirada individualizada sobre las universidades jesuíticas de este estudio,
  - ¿cuáles son las características de la gobernanza en cada una de ellas?
  - ¿cuál es el patrón predominante de gobernanza en cada una?
- Desde una mirada transversal de los hallazgos sobre la gobernanza en cada una de las universidades jesuíticas de este estudio,
  - ¿cuáles son las características predominantes entre ellas?
  - ¿cuál es el patrón de gobernanza predominante entre ellas?

### 1.4 Importancia del estudio

La principal relevancia del estudio sobre los aspectos de la ES de la Compañía de Jesús está dada por su potencial contribución a la realización de la identidad y misión jesuíticas.

Nuestros hallazgos sobre los aspectos distintivos de la ES en la Compañía han sido formulados a partir de la teorización de la gobernanza de la ES y de lo dicho sobre la ES en los documentos normativos e inspiracionales, lo cual nos ayudó a identificar los aspectos relevantes al momento de interpretar las percepciones de los principales responsables de la gobernanza en una serie de instituciones jesuíticas. Entre quienes han colaborado con sus percepciones, hay jesuitas y laicos, lo cual de alguna manera captura uno de los cambios más importantes de la

ES de la Compañía en las últimas décadas. De allí que consideremos que la importancia de nuestros aportes se revela en el proceso que nos permitió llegar a ellos.

En ese sentido, con la formulación de los aspectos distintivos de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús, estaríamos respondiendo a la exhortación hecha por la Compañía de buscar nuevas formas de gobernanza que sean más adecuadas para cultivar simultáneamente tanto la identidad universitaria y jesuítica, como las relaciones con la sociedad, la Iglesia y la Compañía (NC 289§4; CG 36 d. 2, n. 36). Además, estos aportes sobre los aspectos distintivos sobre la gobernanza de la ES podrían ofrecer algunas luces sobre la gobernanza de la Compañía de cara al gobierno de los diversos apostolados.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación sobre la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús también podría ser una contribución al avance de la comprensión de la gobernanza de la ES. Como hemos señalado anteriormente, en nuestro estudio la perspectiva teórica de la gobernanza ha sido aplicada en el estudio de un nuevo campo organizacional de la ES con una metodología que permite, aunque de un modo bastante limitado, cierto nivel de teorización.

## 1.5 Descripción general del estudio

### 1.5.1 Metodología

Después de consolidar una visión teórica de la gobernanza de la ES y un estudio de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús, procedimos a elaborar una metodología de investigación que le fuera conforme. Optamos por seguir un estudio de metodología positivista, de alcance explicativo y método cualitativo. El proceso de recogida y análisis de información estuvo guiado por una visión realista, según la cual la gobernanza de la ES era algo objetivo y externo al investigador. En concreto, la formulación de nuestros supuesto sobre la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús, así como nuestros hallazgos sobre la gobernanza de las universidades jesuíticas estuvo guiada por el marco de análisis comparativo de la gobernanza de la ES (Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2). Al momento de responder sobre los aspectos distintivos de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús,

nuestro estudio persigue un alcance explicativo, ya que sigue una lógica replicativa literal que permite cierto nivel de conceptualización. Sin embargo, esta aspiración va unida a la advertencia de que nuestros hallazgos teóricos estarían circunscritos a las universidades jesuíticas que compartan características similares a las aquí estudiadas.

#### 1.5.2 Recolección de información

Nuestro diseño de investigación es de un estudio cualitativo múltiple dado que la fuente de información primordial fueron 27 entrevistas semiestructuradas, las cuales se llevaron a cabo entre algunas de las personas que ocupaban los principales cargos de responsabilidad en cuatro universidades jesuíticas; y, asimismo, porque para la recolección y análisis de la información, seguimos un procedimiento de una lógica replicativa literal. A la luz de esta lógica, primero, debíamos estudiar el fenómeno de la gobernanza de manera individualizada en cuatro universidades jesuíticas. Las universidades de Deusto (España), Loyola (España), Iberoamericana Ciudad de México (México) y Centroamericana José Simeón Cañas (UCA, El Salvador). Es decir, debíamos considerar cada universidad jesuítica una unidad de estudio a ser abordada desde la perspectiva de la gobernanza. Desde esta lógica, debíamos replicar el mismo procedimiento de la recogida y análisis de la información hasta formular unos hallazgos individualizados sobre la gobernanza de cada institución. Luego, tuvimos que analizar de manera cruzada estos hallazgos individualizados para formular las características y el patrón predominante de la gobernanza entre las cuatro universidades jesuíticas en cuestión. Después de este análisis reiterativo, mediante una estrategia deductiva e inductiva, estuvimos listos para formular la respuesta a la pregunta principal de investigación sobre los aspectos distintivos de la ES de la Compañía de Jesús.

#### 1.6 Bosquejo de los capítulos

Este estudio examina la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús en ocho capítulos. Este primer capítulo es introductorio, en el cual hemos querido dar una visión general de la investigación e invitar a revisarla más en detalle. El segundo y tercer capítulo comprenden una teorización de la gobernanza de la ES donde: en uno, exploramos el contexto

histórico, conceptual y teórico que dio lugar y define el concepto de la gobernanza de la ES; en el otro, estudiamos siete modelos de análisis de la gobernanza de la ES y, como resultado de este proceso, seleccionamos aquel que consideramos más integral y claro para ser aplicado en el estudio de la ES de la Compañía de Jesús.

En el cuarto capítulo, con ayuda de la teorización de la gobernanza, estudiamos los documentos normativos e inspiracionales que rigen la ES de la Compañía de Jesús con el fin de formular un prototipo del tipo ideal de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús, que nos ayudaría a un estudio más preciso de la gobernanza de las cuatro universidades jesuíticas. En el quinto, exponemos con detalle nuestra metodología, así como los métodos cualitativos utilizados en el proceso de recogida y análisis de la información. En el sexto, presentamos nuestros hallazgos sobre las características y el patrón de gobernanza predominante que resultaron del estudio individualizado de cada una de las cuatro universidades jesuíticas. En el séptimo, a partir de análisis cruzado de los informes individualizados del capítulo anterior, presentamos nuestros hallazgos sobre las características y los patrones de gobernanza predominantes entre las cuatro universidades jesuíticas. En el octavo y último capítulo, presentamos una síntesis sobre los aspectos distintivos de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús a partir de una estrategia de análisis deductivo; asimismo, presentamos algunas recomendaciones para quienes ocupan los puesto claves de responsabilidad en las universidades jesuíticas, así como para quienes podrían influir en la marcha de las universidades desde el gobierno de la Compañía de Jesús. Por último, están la sección de los anexos, donde presentamos una serie de instrumentos utilizados durante la recogida y análisis de la información, y, luego, la sección de las referencias documentales que sustentan este trabajo de investigación.

## 2 La gobernanza de la educación superior

En este segundo capítulo, presentamos la revisión conceptual y teórica sobre el fenómeno de la gobernanza de la educación superior (ES), así como del concepto de universidad asociado al estudio de este fenómeno. Primero, exponemos el contexto social que suscitó el interés de investigar la gobernanza de la ES. Segundo, definimos los conceptos de gobernanza, así como de sistema, tipos ideales y autonomía de la ES. Tercero, dado que en el estudio de la gobernanza de la ES la universidad se entiende como una institución, exponemos la comprensión de la universidad y su cambio en el horizonte de las teorías del institucionalismo y el nuevo institucionalismo.

### 2.1 Siglo XX: la transformación de la educación superior

El interés por el estudio la gobernanza de la ES surgió de las grandes transformaciones que esta experimentó durante el siglo XX. Después de la segunda guerra mundial, la ES fue sometida a un acelerado proceso de cambio, que se inició en los países desarrollados de occidente. Durante esta época, los gobiernos promovieron la masificación de la ES, lo cual derivó en la democratización del acceso y, también, en complejos problemas administrativos. A partir de la década de 1980, con el auge del neoliberalismo y como parte de una ola de reformas del sector público, los gobiernos europeos y anglosajones se fueron incorporando gradualmente a una serie de reformas en la ES inspiradas en las prácticas empresariales. Con el tiempo, esta reforma de la ES se ha extendido a otras regiones, como América Latina y Asia.

#### 2.1.1 La masificación de la educación superior

Después de la segunda guerra mundial, el estudiantado universitario aumentó aceleradamente alrededor del mundo. En la segunda guerra mundial, las ciencias y las tecnologías jugaron un papel destacado. Esto condujo a que los gobiernos vieran en la ES no solo una herramienta para la seguridad nacional, sino también para promover el desarrollo socioeconómico y los avances en la atención sanitaria (Bush, 1960; Guri-Rosenblit et al., 2007; Pielke, 2010; van der Zwaan, 2017). Además, en países como Estados Unidos de América, el gobierno promovió la matriculación universitaria entre los veteranos de guerra con el fin de

disminuir la posibilidad de una recesión económica (Olson, 1973). Durante este mismo periodo, las familias también descubrieron en el acceso a la ES un mecanismo de ascenso socioeconómico. Como consecuencia de todo esto, principalmente en los países desarrollados, el presupuesto gubernamental destinado a la ES aumentó considerablemente, el acceso a este nivel educativo se democratizó y así los sistemas de ES dejaron de ser elitistas (Watts, 2017).

De acuerdo con Trow (1973; 2007), la *masificación* acontece cuando un sistema de ES ha incorporado entre un 15% y un 50% de la cohorte etaria de las personas en edad ideal para ingresar a la universidad. Cuando el porcentaje de matriculados en la ES es inferior al 15%, el sistema es *elitista*. Cuando el porcentaje es superior al 50%, el sistema estaría camino de ser *universal*. Complementariamente, Marginson (2016) llama sistemas de *alta participación* a aquellos que han superado la masificación y están camino del acceso universal.

Según datos facilitados por Marginson (2016), en el 2011 Estados Unidos y Europa tenían sistemas de educación de alta participación, mientras que en América Latina estaría masificado. En Estados Unidos, la tasa bruta de participación<sup>3</sup> en la educación terciaria llegó al 77% y, en Europa, llegó al 68%; y, en América Latina, al 42%. Sin embargo, en esta última región, el crecimiento de la cobertura ha sido significativamente asumido por instituciones de ES privadas (Olivier, 2012). Las instituciones de ES privadas en Latinoamérica absorbían el 48% del total de la matrícula en el 2007 (Rama, 2010).

Desde muy pronto, la masificación y la democratización de la ES hizo ver que las instituciones de ES no estaban preparadas para adaptarse al mismo ritmo del exponencial aumento del estudiantado (Trow, 1973). Sin embargo, la reforma administrativa de la ES solo llegaría con el auge del neoliberalismo en la década de los ochenta.

---

<sup>3</sup> La tasa bruta de participación representa al número de estudiantes matriculados en la educación terciaria, sin importar su edad, como un porcentaje de la población en el rango de edad para estudiar en la universidad (UNESCO Institute of Statistics, s.f.)

### 2.1.2 La reforma de la educación superior según el New Public Management (NPM)

Antes de definir el concepto de gobernanza, consideramos importante explicar el mecanismo de reforma de la ES llamado NPM. La identificación de este mecanismo ha sido uno de los principales hallazgos de la investigación sobre la gobernanza de la ES. Por lo mismo, un acercamiento al NPM resulta una antesala clave que puede ayudar a una mejor comprensión del concepto de nuestro interés.

Desde una perspectiva histórica amplia, el NPM puede entenderse como parte de una tendencia de pensamiento, surgida con el auge del neoliberalismo, en donde la racionalidad de mercado comenzó a ser aplicada para resolver los problemas de los más diversos ámbitos de la vida humana (Sandel, 2013). La ES no podía ser la excepción (Bok, 2003). En este giro de pensamiento, la ES dejó de comprenderse desde una dimensión sociocultural y comenzó a verse primordialmente desde una perspectiva económica, en la cual se la valora por su productividad en investigación y tecnología.

En reacción han surgido diversas lecturas de ese giro histórico de la ES. Una más crítica, que rechaza la reforma (Giroux, 2018; Nussbaum, 2012), otra que apuesta por abrazarla al promover un modelo de universidad llamado *emprendedor* (Brunner, 2014; Capano & Piattoni, 2011; Clark, 1998). En medio de ambas lecturas, estaría el abordaje de la ES desde una perspectiva de mirada amplia, como lo es la de la gobernanza. Desde la pretensión de describir la ES actual y el cambio que esta ha experimentado durante las últimas décadas, como veremos con más detalle en el capítulo 2, los modelos analíticos de la gobernanza han sido útiles para identificar que un aspecto distintivo de la reforma de la ES han sido las políticas gubernamentales inspiradas en el NPM. De allí la relevancia de comprender mejor el origen, la difusión y los mecanismos del NPM aplicado en la reforma de la ES.

El NPM se puede entender como una colección de herramientas de políticas públicas basadas en valores y prácticas del sector empresarial privado (Broucker & De Wit, 2016; Shattock, 2008). En donde se aplicó el NPM, estos valores y prácticas fueron introducidos por

los gobiernos de manera relativamente arbitraria en el sector público y en la ES, bajo el supuesto de que eran superiores a las prácticas administrativas tradicionales de estos sectores.

El origen histórico de la reforma del NPM en la ES está asociado a la reforma administrativa del sector público iniciada en la década de los ochenta durante el auge de neoliberalismo y posterior a la llamada *crisis económica del petróleo* (Harvey, 2015; Shattock, 2008; Watts, 2017). El caso paradigmático aconteció en el Reino Unido durante el gobierno de Margaret Thatcher, en el cual se promovió una reforma del sector público según el modelo de políticas del NPM. Por su financiamiento gubernamental, a pesar de no haber sido considerada tradicionalmente como parte del sector público, la ES de Reino Unido también fue incluida en la reforma (Austin & Jones, 2016; Broucker & De Wit, 2016; Pollitt & Bouckaert, 2011). De allí en adelante el NPM ha tenido una influencia importante en los otros países anglosajones, en los de la Europa continental y en los asiáticos (Broucker et al., 2019; Lo, 2018; Mok, 2005; Mok, 2008; Shin, 2018).

Además de las políticas gubernamentales, ha habido otros mecanismos de promoción de la reforma de la ES según el NPM. En este sentido, han jugado un papel importante, el atractivo de las universidades anglosajonas de *clase mundial*<sup>4</sup> y las clasificaciones internacionales, que han promovido dichas instituciones como modelo (Marginson & Ordorika, 2011; Shattock, 2017). Algunas organizaciones o procesos supranacionales, tales como la

---

<sup>4</sup> Según Altbach y Salmi (2011), la universidad de clase mundial es una institución de orientación investigadora que cumple un conjunto de tres factores complementarios:

- (a) Una alta concentración de talento (académicos y estudiantes); (b) recursos abundantes para ofrecer un rico entorno de aprendizaje y para realizar investigaciones avanzadas; y, (c), características favorables de gobernanza que promuevan el liderazgo, la visión estratégica, la innovación y la flexibilidad y que permitan a las instituciones tomar decisiones y gestionar los recursos sin ser obstaculizados por la burocracia. (p. 3)

Shattock (2017) considera otros tres factores condicionantes más: “la edad de la institución, su ubicación física y la existencia de un entorno político externo que da plena licencia a la libertad de expresión y a libertad académica” (p. 9).

Unión Europea y el proceso de Bolonia, también han sido relevantes en ese mismo sentido (Broucker et al., 2019; Capano & Piattoni, 2011; Dobbins & Knill, 2014; Enders & Westerheijden, 2011). En América Latina, aunque con resultados mucho más limitados, la influencia de esta reforma ha llegado a través, también, del proceso de Bolonia, promovido por la diplomacia de la Unión Europea, y asimismo impulsada por importantes organismos internacionales, como el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Ballerini, 2017; Campos & Barboza, 2019; Moscovitz & Zahavi, 2019; Pineda & Celis, 2017; Vögtle & Martens, 2014).

#### *2.1.2.1 Mecanismos de la reforma*

El modelo de reforma de la ES llamado NPM suele recurrir a cuatro mecanismos principales: la competencia, la reforma presupuestaria, la cultura auditora y el estilo gerencial (Broucker & De Wit, 2016). Dado que el NPM es como una caja de herramientas y no un sistema, estos mecanismos han sido aplicados de modo aislado o en conjunto, con distintos énfasis y según el orden que se crea más conveniente (Pollitt & Bouckaert, 2011; Shattock, 2008).

En la reforma del NPM, al igual que en los mercados neoliberales, la competencia se considera como el mecanismo primordial para solucionar todos los problemas de la ES (Erkkilä & Piironen, 2014; 2018; Naidoo, 2018). Entre los gobiernos y gerentes institucionales, existe la confianza de que al promover la competencia entre y en las instituciones se acelerará el avance en la excelencia académica, la innovación y el ascenso en las clasificaciones internacionales, así como en la solución de los problemas financieros y de acceso de la ES. Sin embargo, después de unos 40 años de promover la competencia, esos objetivos no se han logrado y la intervención del Estado en los sistemas de ES para generar la competencia se ha hecho permanente (Brunner, 2011; Capano & Piattoni, 2011). De esta manera, los mecanismos competitivos se han convertido en una especie de fetiche, en un objeto que evoca una realidad que nunca termina de llegar.

Con lo anterior, no se quiere decir que toda forma de competencia en la ES sea negativa (Naidoo, 2018). De hecho, en la ES, siempre existió una rivalidad por acumular un capital simbólico que se repartía según la valoración interna de los mismos académicos (“capital académico”), lo cual servía como referencia para ordenar jerárquicamente a los mismos académicos, así como a las facultades y las universidades (Naidoo, 2018, p. 607). Esta forma de competencia académica más tradicional fue la base para importantes avances científicos. Por otra parte, actualmente, han sido creadas otras formas de competencia en las cuales se une el éxito y la recompensa a políticas que buscan reducir la inequidad en el acceso a la ES, tales como becar a estudiantes de bajos recursos y generar condiciones para ayudarles a concluir sus carreras exitosamente (Naidoo, 2018, p. 614).

De vuelta a la competencia del NPM en la ES, para promoverla los gobiernos suelen recurrir a los otros tres mecanismos antes citados: la reforma presupuestaria, la cultura auditora y el estilo gerencial. Con la reforma presupuestaria, los gobiernos han reducido y condicionado la financiación de las instituciones de ES con la creencia de que las instituciones se verían forzadas a ser más innovadoras y eficientes ante la necesidad de diversificar sus ingresos (Broucker & De Wit, 2016; Capano & Pritoni, 2019). Es decir, el Estado suele condicionar la financiación de la ES al logro de determinados indicadores, los cuales pueden ser resultado de la imposición gubernamental o de la negociación con las instituciones. Como consecuencia, por ejemplo, en las instituciones de los países desarrollados se promueve: el cobro de la matrícula en las instituciones públicas; inversiones más arriesgadas (en deportes, empresas “spin-off”, en el desarrollo de patentes o proyectos de investigación junto al sector privado); la contratación temporal de los académicos en lugar de la indefinida, como medida de austeridad; y, se apuesta en la captación de estudiantes internacionales (Bhandari & Blumenthal, 2011; Bok, 2003; Cantwell, 2015; Carey, 2020; Giroux, 2018; Green, 2019; Sanchez-Serra & Marconi, 2018). Con todo, los gobiernos continúan siendo los principales financiadores de la ES (Slaughter & Cantwell, 2018; van der Zwaan, 2017).

La cultura auditora permite hacer efectiva la reforma presupuestaria y fomentar las dinámicas competitivas. La cultura auditora consiste en el establecimiento de unos indicadores cuantitativos de desempeño, así como de un sistema y unos organismos para evaluar y acreditar su cumplimiento (Musselin, 2018). De esta manera, en los gobiernos se puede medir el desempeño de las instituciones y, en función de este, asignar la financiación (Broucker & De Wit, 2016). Así la cultura auditora puede llegar a convertirse en el principal lenguaje de las relaciones entre el gobierno y las instituciones. Con el fin de incentivar la mejora del desempeño, también se pueden publicar tablas de clasificación que moldeen la opinión pública sobre las mejores y peores instituciones de ES (Brøgger, 2016; Brøgger, 2018). Las clasificaciones internacionales no solo han tenido estas influencias reputacionales a nivel institucional, sino que también sus indicadores han influido en políticas gubernamentales o regionales de ES (Erkkilä & Piironen, 2014; Hazelkorn, 2015). La cultura auditora también puede ser introducida a nivel institucional para incentivar la mejora del desempeño del personal académico y administrativo (Chatelain-Ponroy et al., 2018; Huan et al., 2018; Vican et al., 2019).

En el NPM, los gerentes son considerados como claves para hacer de las instituciones más competitivas en “el mercado de la educación superior” (Broucker & De Wit, 2016; Shepherd, 2018). En el NPM, los gerentes son entendidos como portadores de un saber universal que puede hacer de cualquier organización más competitiva. En el caso de las instituciones de ES, los gerentes tienen el conocimiento sobre las estrategias más eficaces para hacer que mejoren en los indicadores de desempeño establecidos por los gobiernos. Sin embargo, en este esquema, los gerentes deben asumir el control jerárquico de la institución y responder solo ante una junta de directores, que puede incluir actores externos (*board of trustees*). Como resultado, el rector, los vicerrectores y los decanos pasan a comportarse más como gerentes ejecutivos que como académicos (Bonnell, 2016; Marginson, 2013; Martin, 2018). Centralizan el control de la institución, pasan a deberse a la junta, a los indicadores

gubernamentales y auditan la productividad del trabajo de los académicos. Los académicos y el estilo colegial son visto como obstáculos para el logro de la efectividad, la calidad y la competitividad institucional (Ekman et al., 2018; Locke, 2020).

#### *2.1.2.2 Resultados y valoraciones de la reforma*

La reforma de la ES según el NPM tiene promotores y detractores. Entre los promotores, hay funcionarios de gobierno, de organizaciones supranacionales e internacionales, así como académicos, quienes ven en la reforma de la ES no solo una manera de hacer a las instituciones más productivas, innovadoras y competitivas, sino también uno de los principales medios para contribuir al desarrollo socioeconómico de los países y continentes (Brunner, 2014; van Vught, 1995; 1993). Precisamente, este objetivo fue incorporado a la lista de las pretensiones originales que el plan de Bolonia trazada para la ES de los países de la Unión Europea (Capano & Piattoni, 2011). Antes solo se buscaba la integración horizontal de la ES europea, ahora también se pretende hacerla más competitiva e influyente en otras regiones del mundo en el contexto global de la economía del conocimiento.

La llamada universidad emprendedora promueve una idea de universidad regida por los valores y mecanismos empresariales (Brunner, 2014; Clark, 1998; 1998b; Florez-Parra et al., 2017; 2019). Según esta idea, en lugar esperar el auxilio financiero del Estado, cada institución universitaria debería convertirse en un actor económico individual capaz de buscar su propia financiación y de enfrentar las múltiples demandas sociales. La implementación de la universidad emprendedora comprendería cinco elementos. Como punto clave, (1) el fortalecimiento del núcleo gerencial de la universidad; (2) la mejora del perímetro de desarrollo, es decir, promover la comercialización de los procesos académicos (programas de formación, investigación y consultoría por contratos); (3) la diversificación de la base de financiación; (4) el estímulo del núcleo académico, mediante el descubrimiento del valor económico de su actividad económica; y, (5) la promoción de la cultura emprendedora, hasta

convertirla en parte de las creencias personales entre los miembros de la universidad (Clark, 1998).

Los detractores de la reforma de la ES según el NPM la abordan críticamente. La reforma de la ES introduce las prácticas y la racionalidad de mercado o de casi mercado en la ES cuando el conocimiento no es una mercancía ni los sistemas de ES no son un mercado (Bok, 2003; Colado, 2003; Münch, 2020; Sandel, 2013; Slaughter & Rhoades, 2004; Slaughter & Cantwell, 2018). Ni nunca lo llegarán a ser (Marginson, 2013). Si esto es problemático en sí mismo, además, a los sistemas e instituciones de ES se podrían estar llevando nuevos problemas en lugar de solucionar los ya existentes.

La introducción de la reforma de la ES ha dado lugar a la estratificación vertical en los sistemas de ES (Marginson & Ordorika, 2011). En los sistemas de ES donde se ha implementado la reforma, las instituciones tienden a ser más parecidas. De esta manera, los sistemas pierden la diversidad horizontal y favorecen la diferenciación vertical. En términos de calidad académica y recursos, esta diferenciación se ve aumentada cuando el presupuesto está atado al rendimiento. Las instituciones que parten de una posición de ventaja refuerzan esta posición en cada ciclo evaluativo, lo cual introduce profundas desigualdades en los sistemas en el afán de crear al menos una institución de clase mundial. Consecuentemente, la reforma hace de algunas instituciones más competitivas, pero no hace sistemas de ES más competitivos.

En América Latina, la masificación de la ES a través de la liberalización del surgimiento de universidades privadas ha dado lugar a un sistema con otro tipo de desigualdad (Olivier, 2012). Las universidades públicas, gratuitas, y las universidades privadas más costosas suelen tener una mayor calidad académica. Sin embargo, por el límite en el número de matrículas de las primeras o por elevado coste de las segundas, un significativo número de estudiantes asiste a universidades privadas de bajo coste y de dudosa calidad.

A nivel institucional, la reforma de la ES resulta en un control gubernamental más sofisticado de las instituciones (Song, 2019). En Europa, el avance de la reforma de la ES también ha sido posible porque los gobiernos tienen una mayor capacidad técnica y política para “direccionar a distancia” el quehacer de las universidades con ayuda de los mecanismos del NPM (Capano & Piattoni, 2011; Capano, 2018; Capano & Pritoni, 2019; Ferlie et al., 2008). La reforma como medio de control de las instituciones es más evidente en los regímenes políticos autocráticos. En Chile, el régimen dictatorial de Pinochet promovió una reforma neoliberal del Estado, en la cual se incluyó a la ES y que además sirvió para aplacar la crítica y organización estudiantil y académica (Pitton, 2007). En China, una reforma inspirada en los mecanismos del NPM ha hecho posible el surgimiento de instituciones de clase mundial en función de los intereses científicos, tecnológicos y económicos del Estado.

Otro resultado de la reforma ha sido el micro gerenciamiento de los académicos. Ese micro gerenciamiento puede resultar en la pérdida de libertad académica. La identidad académica pasa a estar determinada por los indicadores estatales o institucionales antes que por el ethos científico. Para forzar esta adhesión a los indicadores, los gobiernos y las instituciones pueden condicionar la financiación, la promoción profesional, ciertos beneficios laborales e, incluso, la posibilidad de conservar el empleo a los resultados de la evaluación del desempeño. Además, ante el aumento de la carga burocrática, la valoración y el control minucioso y rutinario del trabajo académico a partir de unos cuantos indicadores cuantitativos, los académicos pueden llegar a sentirse sobrecargados y desmotivados. (Giroux, 2018; Huan et al., 2018; Martin, 2018; Olaskoaga-Larrauri et al., 2019; Olaskoaga-Larrauri, Gonzalez-Laskibar, Barrenetxea-Ayesta et al., 2019; Song, 2019; Vican et al., 2019).

### *2.1.2.3 Un matiz necesario*

Con todo, a pesar de ser predominante, la reforma de la ES no ha triunfado totalmente. Bacevic (2018) afirma que no se puede atribuir a las políticas neoliberales o del NPM como la causa exclusiva de la transformación de la ES. Las universidades están sometidas

a otras presiones provenientes del contexto social y político. El resultado en formas de gobernanza híbridas de los sistemas y las instituciones de ES es una evidencia de esto (Bruckmann & Carvalho, 2018; Capano, 2018; Capano & Pritoni, 2019; 2020; Donina & Hasanefendic, 2019). Es decir, al momento de implementar la reforma según el NPM, ya sea alguno o todos sus mecanismos, el contexto social, cultural, político, económico y de la ES misma pueden actuar como un catalizador o un ralentizador de la reforma de la ES. Esto da lugar a formas de gobernanza que mezclan las prácticas tradicionales con las del NPM. En algunos países o regiones la reforma de la ES ha llegado a ser frenada por la oposición de los académicos y del estudiantado (Ballerini, 2017; Giroux, 2018; Guzmán-Concha, 2017; Martin, 2018; Montero Barriga, 2018).

Sin embargo, a pesar de ese matiz, como hemos explicado a lo largo de esta sección, la reforma de la ES según el NPM constituye el principal patrón de reforma en la ES. A raíz de esta transformación, los académicos se han interesado en la gobernanza de la ES o, bien, en el cambio de las relaciones entre los gobiernos y las instituciones, así como en el surgimiento de nuevos actores y dinámicas relacionales en los sistemas y en las instituciones de ES.

## 2.2 Conceptos básicos

A continuación, explicamos los conceptos de gobernanza, sistema, tipo ideal y autonomía de la ES. Estos serán clave al momento de exponer los modelos analíticos de la gobernanza de la ES que presentaremos en el próximo capítulo.

### 2.2.1 Gobernanza

“Gobernanza” conceptualiza el Estado que resultó de la reforma neoliberal iniciada a finales de la década de 1970 (Bevir, 2007). Con la también llamada “nueva gobernanza”, los Estados dejaron un gobierno burocrático, jerárquico y centralizado. En su lugar, abrazaron uno descentralizado, con poder casi limitado a la coordinación y dependiente de actores externos para prestar los servicios públicos, realizar sus objetivos y diseñar, implementar y establecer un patrón de políticas públicas. Por eso, el concepto de gobernanza también es utilizado para describir los patrones de gobierno en donde el Estado tiene poco o ningún poder.

Según Bevir (2007), en sus casi cuarenta años, la gobernanza ha tenido dos configuraciones. La primera configuración de la gobernanza coincide con la destrucción del Estado keynesiano mediante la aplicación del modelo de reforma del sector público del NPM. En esta primera etapa de la aplicación de la doctrina neoliberal, los gobiernos promovieron la austeridad y la reducción del aparato gubernamental mediante la mercantilización de los servicios públicos y la venta de sus activos. Entonces, la gobernanza describía una situación en la que el Estado pasó de proveer los servicios públicos a auditar la calidad y coordinar el mercado de esos servicios, ahora prestados por empresas privadas (con o sin fines de lucro).

La segunda configuración de la gobernanza o gobernanza de red (*Network governance*, NG) resulta de la necesidad de resolver la fragmentación y el debilitamiento de la autoridad del Estado que resultó del NPM (Bever, 2007). Esta segunda etapa coincide con el auge de la teoría de las redes en las ciencias sociales y de las aspiraciones de equidad social. Ante la dispersión y falta de control jerárquico de los servicios públicos mercantilizados y la necesidad de incluirlos en la implementación de las políticas públicas, los Estados recurrieron a la diplomacia y a las técnicas gerenciales para coordinar las distintas organizaciones prestadoras de servicios. Además, al implementar la coordinación en red, los gobiernos aprovecharon para involucrar a una mayor diversidad de organizaciones. Así, los Estados neutralizaban el protagonismo de un sector privado salpicado de casos de corrupción y renuente de contribuir a la equidad social, al tiempo que promovían la participación ciudadana, la eficacia en el gasto y la justicia social (Bever, 2007).

A partir de Rhodes (2007) y desde la perspectiva de la administración y las políticas públicas, Austin y Jones (2016, pp. 4-5) consideran que la gobernanza de red se caracteriza por:

- La interdependencia entre las organizaciones estatales y no estatales que conforman la red. Rhodes (2007) señala que cuando hay cambio en los límites del Estado, las fronteras entre los sectores público, privado y voluntario también cambian y además se opacan.

- Las interacciones continuas entre los miembros de la red para intercambiar recursos y negociar propósitos compartidos.
- Las interacciones negociadas y acordadas por los participantes de la red. Además, las interacciones se basan en la confianza y siguen un marco normativo, que también ha sido negociado y acordado con anterioridad.
- Un significativo grado de autonomía del Estado, pero con el Estado. El Estado conserva la capacidad de dirigir indirecta e imperfectamente las redes.

A pesar de su amplia difusión alrededor del mundo, la gobernanza según el NPM y la gobernanza de red no han sido las únicas dos posibles reconfiguraciones del sector público en los últimos cuarenta años. Los países nórdicos recurrieron a la llamada reforma weberiana del sector público (Paradeise et al., 2009). Según este modelo de reforma, el sector público pertenece a una esfera distinta a la del mercado. Los mecanismos de mercado no pueden sustituir sin más a la burocracia del sector público. El remedio a los problemas del sector público no está en reducirlo y fragmentarlo. En realidad, el sector público debe ser actualizado y fortalecido mediante la incorporación de algunos mecanismos del NPM, por ejemplo, de un mayor control de costos, eficacia en el uso de recursos públicos y diversificación de servicios.

#### 2.2.1.1 *Gobernanza y gobierno*

Bevir (2007) identifica la gobernanza con la pérdida de poder jerárquico del Estado y la fragmentación y dispersión del sector público. Sin embargo, Capano (2011) y Capano et al. (2015) afirman que no se puede confundir gobierno y gobernanza como dos conceptos equivalentes. La llamada nueva gobernanza no es una gobernanza sin gobierno (Rhodes & Rhodes, 1996). Tampoco sería correcto hablar del viejo-gobierno y de la nueva-gobernanza.

En realidad, los conceptos de gobernanza y gobierno se refieren a dos realidades empíricas distintas (Capano et al., 2015). El concepto gobierno es una constante que señala la realidad del continuo poder formal y efectivo del Estado. Los gobiernos tienen la autoridad formal para distribuir recursos, establecer reglamentaciones, crear instituciones y administrar recursos simbólicos ligados a la legitimidad. Este gobierno es ejercido por actores institucionales que están oficialmente a cargo del proceso de toma de decisiones y que, además, establecen un modo básico de relacionarse con los ciudadanos. Las relaciones pueden

variar entre un modo jerárquico (caracterizada por el control y una estructura bien demarcada) y un modo de red o mercado (caracterizada por la flexibilidad y la informalidad).

Por su parte, el concepto de gobernanza es una variable que representa las diversas configuraciones a través de las cuales el Estado puede ejercer su poder. La gobernanza pone su atención en el tipo de proceso a través del cual los actores implicados formulan e implementan las decisiones (Capano et al., 2015, p. 314). La gobernanza se pregunta, por ejemplo, si el modo de coordinación empleado por los actores estatales sigue un patrón jerárquico y burocrático o si describe un patrón de mercado o de red.

Capano (2011) y Capano et al. (2015) abstraen el concepto de gobernanza del acontecimiento histórico de la reforma neoliberal para dotarle de cierta atemporalidad. En este marco, el viejo-gobierno se refiere a un modo de gobernanza, en el cual las instituciones de gobierno siguen un ordenamiento burocrático, una estructura bien delimitada y un ejercicio de la autoridad jerárquico y centralizado. Por su parte, la nueva-gobernanza se refiere a otro modo de gobernanza, donde actores gubernamentales y no gubernamentales pueden participar conjunta e indistintamente a cualquier nivel de las instancias estatales. Sin embargo, en cualquier caso, el gobierno siempre tendrá la autoridad determinante para decidir una nueva configuración de la gobernanza (Capano et al., 2015).

#### *2.2.1.2 Gobernanza de la educación superior*

A pesar de los múltiples estudios sobre la materia, no existe un acuerdo entre los investigadores sobre la definición de la gobernanza de la ES (Austin & Jones, 2016; Goedegebuure & Hayden, 2007). Desde una perspectiva histórica, a la luz de lo expuesto por Bevir (2007), el concepto de la gobernanza de la ES está relacionado al evento histórico de la reforma neoliberal de la ES. En muchos países del mundo, la ES también ha sido reformada según el modelo del NPM. Sin embargo, desde una perspectiva general, a la luz de lo dicho por Capano (2011) y Capano et al. (2015), el concepto de gobernanza ha pasado a representar

también los distintos patrones de autoridad a través de los cuales los gobiernos coordinan los sistemas de ES, lo cual tiene implicaciones a nivel institucional.

En ese sentido, la gobernanza de la ES tiene que ver con la pregunta “tan simple y complicada” sobre quién toma las decisiones (Toma, 2007, p. 57). Dicho de otra manera, aunque, igualmente breve, la gobernanza de la ES es “una abreviatura conceptual de la forma en que se organizan y gestionan los sistemas y las instituciones de ES” (Goedegebuure & Hayden, 2007, p. 2). Entonces, la gobernanza de la ES está relacionada con la estructura y las dinámicas organizacionales de la ES. Además, la gobernanza puede tener dos ámbitos, el sistémico e institucional.

Austin y Jones (2016) ofrecen una definición más detallada de la gobernanza de la ES. La gobernanza es un aspecto esencial para el funcionamiento de la ES, ya que es “el medio a través del cual se crea el orden de la academia para lograr los objetivos de educar, investigar y proveer servicios a múltiples públicos” (Austin & Jones, 2016, p. 2). Además, aclaran, la gobernanza es importante en todos los niveles de la ES. Al nivel micro del departamento académico y medio de la organización, “la gobernanza está relacionada con el funcionamiento cotidiano de las universidades y cómo ordenan sus asuntos mediante los instrumentos de gobernanza que facilitan la autoridad en la toma de decisiones para garantizar los resultados deseados de desempeño organizacional” (Austin & Jones, 2016, p. 2-3). Al nivel macro del sistema de ES, “a través de los mecanismos de la gobernanza, el Estado procura asegurar que su sistema de ES cumpla con los objetivos deseados por el Estado” (p. 3). Entonces, la gobernanza de la ES tiene un carácter instrumental y su uso tiene por fin la realización de las funciones básicas de la universidad según los objetivos estatales establecidos a nivel de sistema. En este esquema, los mecanismos de la gobernanza sirven como fuente de autoridad en la toma de decisiones sobre los asuntos académicos en función del desempeño organizacional.

Marginson y Considine (2000) eligen a la institución de ES como la referencia principal al definir la gobernanza. Según ellos, la gobernanza de la ES tiene que ver con los dinamismos internos de la institución y sus interacciones con organizaciones externas. En palabras de Marginson y Cosidine (2000), la gobernanza de la ES

está relacionada con la determinación de los valores de la universidad, sus sistemas de toma de decisiones y asignación de recursos, su misión y propósitos, los patrones de autoridad y jerarquía, y de las relaciones de las universidades en cuanto instituciones con los diferentes mundos académicos de dentro y con los mundos del gobierno, los negocios y la comunidad de fuera. (p. 7)

Marginson y Cosidine (2000) explicitan mejor los diversos aspectos involucrados en la gobernanza de la ES a nivel institucional. Además, Marginson y Cosidine (2000) resaltan aspectos que guardan una importante relación con la identidad o con la naturaleza de las instituciones: los valores, la misión y los propósitos institucionales. Aunque, esta definición parecería sugerir que todos los aspectos de la gobernanza pueden ser decididos a nivel institucional, cuando esta debe adscribirse, por ejemplo, a las políticas gubernamentales de la ES.

En un documento elaborado para la OCDE, Santiago et al. (2008) enlazan en su definición de gobernanza los niveles sistémico e institucional de la ES con la noción de la gobernanza en red. Según Santiago et al. (2008), la gobernanza incluye

las estructuras, las relaciones y los procesos a través de los cuales, tanto a nivel nacional como institucional, se desarrollan, implementan y revisan las políticas de educación terciaria. La gobernanza comprende una red compleja, que incluye el marco legislativo, las características de las instituciones, cómo estas se relacionan con todo el sistema, cómo se les asigna el dinero y cómo rinden cuentas de los gastos, así también incluye las estructuras y relaciones menos formales que conducen y afectan el comportamiento. (p. 68).

En esta definición de gobernanza, Santiago et al. (2008) va más allá de un mero enlistar los aspectos implicados en la gobernanza de ES. Las estructuras, los procesos y las relaciones constituyen una red que une todos los aspectos involucrados en la gobernanza de la ES. Esta red de estructuras, procesos y relaciones influyen y dirigen el comportamiento de la ES, tanto a nivel nacional (sistémico) como institucional.

En resumen, la gobernanza de la ES está relacionada fundamentalmente con las estructuras, los procesos y los responsables de la toma de decisiones sobre la ES (ver tabla 2.1). Estos conforman una compleja red de relaciones formales e informales que influyen y deciden el rumbo de la ES. Por lo general, la gobernanza es un instrumento utilizado por los Estados para que las instituciones ordenen su quehacer académico cotidiano hacia los objetivos gubernamentales. La gobernanza tiene niveles, sistémico e institucional. Típicamente, la gobernanza ha puesto su atención en explicar las relaciones entre el gobierno y las instituciones, a nivel del sistema, y entre los académicos y administradores, a nivel institucional. Sin embargo, durante los últimos cuarenta años, en la gobernanza se han involucrado cada vez más los intereses y las prácticas de otros sectores de la sociedad, en especial, de la empresa privada.

**Tabla 2.1**

*La gobernanza de la educación superior*

¿Qué es?	¿Qué comprende?	Niveles	Actores
La gobernanza describe el nivel y el tipo de autoridad, así como los mecanismos mediante los cuales el Estado la ejerce en la ES y cómo esto se refleja en la estructura y el proceso de toma de decisiones a nivel institucional.	Una red constituida por la estructura, los procesos y los responsables de la toma de decisiones a nivel de sistema e institucional de la ES. Un conjunto de relaciones formales e informales.	Sistémico o nacional o macro  Institucional, con dos subniveles: medio y micro	A nivel de sistema, el Estado  A nivel institucional, los académicos y los administradores/gerentes. De manera emergente, el sector privado empresarial

*Nota.* Elaboración propia a partir del estudio del concepto de gobernanza de la educación superior en: *Governance of Higher Education: Global perspectives, theories, and practices*, por I. Austin, y G. A. Jones, 2016, Routledge (<https://doi.org/10.4324/9781315816401>); Overview: Governance in higher education—concepts and issues, por L. Goedegebuure y M. Hayden, 2007, *Higher Education Research & Development*, 26(1). (<https://doi.org/10.1080/07294360601166778>); *Special features: Governance, Funding, Quality*. (Tertiary Education for the Knowledge Society, No. 1), por P. Santiago, K. Tremblay, E. Basri y E. Arnal, 2008, Paris: OECD (<http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41266690.pdf>); *The enterprise university: Power, governance, and reinvention in Australia*, por S. Marginson y M. Considine, 2000, Cambridge Univ. Press.

### 2.2.2 Sistema

Desde la perspectiva de la gobernanza, los sistemas de ES pueden concebirse como el conjunto de instituciones de ES circunscritas a una geografía, como en el caso de Clark (1983). También, el sistema de ES pueden concebirse como una red o un tejido de relaciones dinámicas entre las instituciones vinculadas a la ES, como en el caso de van Vught (1993).

Según Clark (1983, p. 4), “cuando usamos el término sistema, construimos límites, definiciones arbitrarias de actores y estructuras relevantes que definen quienes están dentro o fuera”. Clark (1983) establece las fronteras geográficas nacionales para definir los límites de los sistemas de ES. La configuración de los sistemas de ES se debe a las circunstancias históricas y políticas acontecidas dentro de esas fronteras. Por otra parte, en un sentido estricto, un sistema de ES puede estar constituido por la suma de las instituciones de un país o, en un sentido abierto, un sistema de ES puede incluir a quienes están involucrados en alguna actividad relacionada con la ES (Clark, 1983). Finalmente, una vez los sistemas de ES han sido definidos pueden ser comparados entre ellos para profundizar en la comprensión de cada uno.

En contraste, van Vught (1993) resalta la naturaleza dinámica de los sistemas de ES. Según él, un sistema es una entidad de partes interdependientes, donde cada parte tiene un

comportamiento propio e interactúa con las otras partes. Desde esta perspectiva, la ES es un sistema de comportamiento o un sistema dinámico. Entonces, el análisis de la ES implica estudiar las acciones y la red de interacciones de los elementos que conforman el sistema. Según van Vught (1993), los elementos del sistema de ES son: las instituciones de ES, los académicos de estas instituciones, los actores gubernamentales, las organizaciones intermediarias (tales como las agencias acreditadoras) y los varios tipos de consumidores de ES (estudiantes, empleadores y contratistas). van Vught (1993) también señala que existen distintos niveles en un sistema de ES. Los académicos están en el nivel inferior; los administrativos, en el nivel intermedio; y, el gobierno, en el superior.

En el caso de las universidades jesuíticas, por ejemplo, desde la perspectiva de Clark (1983), estas pertenecen a un sistema nacional de ES. Sin embargo, desde la perspectiva de van Vught (1993), las universidades jesuíticas simultáneamente pueden comprenderse como un sistema de ES de la Compañía de Jesús. Es decir, además de pertenecer a los sistemas nacionales de ES, las universidades jesuíticas pueden entenderse como parte de una red dinámica de instituciones de ES coordinada por el gobierno central de la Compañía de Jesús.

### 2.2.3 Tipos ideales

Antes hemos dicho que la gobernanza puede entenderse como la manera en que los Estados gobiernan la ES. Sin embargo, ante la multiplicidad de maneras en que esto podría suceder en la realidad, parece razonable reducir lo más posible -al menos teóricamente- esas “maneras de gobernar” para que sea posible el estudio empírico de la gobernanza. De allí, resulta comprensible que los estudiosos de la gobernanza de la ES recurran a una tipología de los modelos ideales de gobernanza.

Tipo ideal es un concepto sociológico de Weber (Shepherd, 2018; Swedberg, 2018). El tipo ideal es una representación abstracta de la realidad, acontecida en un momento determinado, que permite conceptualizar adecuadamente un fenómeno social. Los tipos ideales deben tener adecuación fáctica y causal. Es decir, los conceptos elegidos deben

significar de modo ajustado las acciones representadas y, además, los resultados de las acciones deben corresponderse con las intenciones de los actores representados (Swedberg, 2018). Sin embargo, los tipos ideales no sustituyen la realidad empírica, tampoco la representan totalmente en su complejidad y no tienen un carácter ético normativo (Nahrendorf & Villegas, 1963; Swedberg, 2018).

Los científicos sociales usan los tipos ideales para abordar tópicos poco conocidos o explorados (con propósitos terminológicos y clasificatorios), también, para hacer avanzar los análisis mediante la comparación o el confrontamiento (un propósito heurístico) de los tipos ideales con la realidad y, así, descubrir algo nuevo (Swedberg, 2018). El principal uso de los tipos ideales sería el heurístico, es decir, como herramienta interpretativa de la realidad que da paso a nuevos descubrimientos. En caso de que la comparación muestre que existe una distancia muy grande entre el tipo ideal y la realidad, el tipo ideal debería ser cambiado o ajustado.

A la luz de la comprensión de la sociología weberiana (Nahrendorf & Villegas, 1963; Shepherd, 2018; Swedberg, 2018), el uso de los tipos ideales de los modos de gobernanza tiene por objeto contribuir en el análisis de la ES, mediante su comparación o confrontación con la realidad. En nuestro caso, como herramienta heurística o interpretativa, los tipos ideales de la gobernanza de la ES pueden ayudarnos a profundizar nuestro conocimiento de la gobernanza de la ES en la Compañía de Jesús, tanto a nivel de sistema como institucional. En caso de que los modelos propuestos en las investigaciones no representaran adecuadamente la gobernanza de las ES en la Compañía de Jesús, incluso podríamos proponer un nuevo modelo. Esto, siempre con la salvedad de que los tipos ideales son una representación que resalta algunos elementos de la realidad empírica de la ES y que, por tanto, no sustituyen ni incluyen todas las particularidades de la realidad de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús ni tampoco tienen un carácter normativo.

#### 2.2.4 Autonomía

La importancia de la autonomía se comprende a la luz del contexto de transformación de la ES. Con la reforma de la gobernanza de la ES, los procesos de toma de decisión institucionales han tendido a pasar de las manos de los burócratas o de los cuerpos colegiales de académicos a manos de los líderes gerencialistas institucionales que responden a los indicadores de desempeño gubernamentales. En otras palabras, con la reforma de la gobernanza de la ES, la naturaleza de la autonomía institucional tiende a quedar limitada a asuntos procedimentales, mientras las cuestiones de fondo o sustantivas de la ES tienden a ser decididas por los gobiernos en la forma de indicadores de desempeño. De allí que la reforma de la gobernanza de la ES puede explicarse como una transformación de la autonomía institucional.

Según Berdahl (1990), la reforma de la gobernanza de la ES ha complejizado las relaciones entre el gobierno y las instituciones de ES. Los conceptos de libertad académica, autonomía y rendición de cuentas pueden contribuir a una mejor comprensión de esas relaciones crecientemente complejas. La libertad académica consiste en “la libertad de un académico en la enseñanza y la investigación en la búsqueda de la verdad a donde sea que conduzca sin miedo de castigo o despido por haber ofendido alguna ortodoxia política, religiosa o social” (pp. 171-172).

Por su parte, en términos generales, la autonomía es “el poder de gobernar [las instituciones de ES] sin controles externos” (Berdahl, 1990, p. 171). La autonomía puede ser procedimental o sustantiva. La autonomía sustantiva consiste en “el poder de la universidad o del *college* en su forma corporativa para determinar sus propios objetivos o programas, es decir, el qué de la academia” (p. 172). La autonomía procedimental consiste en “el poder de la universidad o el *college* en su forma corporativa de determinar los medios a través de los cuales logrará sus objetivos y programa, es decir, el cómo de la academia” (p. 172). Finalmente, la rendición de cuentas significa “el requisito de demostrar la responsabilidad de

las acciones institucionales a un determinado grupo externo involucrado o atendido por la organización” (p. 171).

Mediante esos tres conceptos, Berdahl (1990) explica las complejas relaciones del gobierno con las instituciones implicadas en la reforma de la gobernanza de la ES. Con la reforma de orientación de mercado, la libertad académica ha disminuido y la rendición de cuentas a nivel institucional ha aumentado en la medida que los gobiernos han concedido a las instituciones una mayor autonomía procedimental y una menor autonomía sustantiva (ver también Aberbach & Christensen, 2018). Con el aumento de la autonomía procedimental, los líderes gerenciales tienen más poder para alinear el quehacer académico a los indicadores de desempeño gubernamentales. Los indicadores de desempeño atañen aspectos sustantivos de la ES (contenidos curriculares y agendas de investigación) y los académicos deben desempeñar su quehacer en la enseñanza e investigación según esos indicadores.

Con el aumento de la autonomía procedimental, además, los procesos de rendición de cuentas han aumentado las responsabilidades administrativas a nivel institucional. Los académicos han asumido una mayor responsabilidad administrativa para cumplimentar la información necesaria para que los líderes gerenciales puedan elaborar los informes de rendición de cuentas (Olaskoaga-Larrauri et al., 2019; Olaskoaga-Larrauri et al., 2019). Paralelamente, el aumento de la autonomía procedimental y su contraparte de la rendición de cuentas individual e institucional han hecho posible que los Estados se desentiendan de su importante papel en lograr sistemas de ES de calidad y no solo de promover el surgimiento de algunas instituciones elitistas de calidad.

Diecinueve años después, al igual que Berdahl (1990), Estermann y Nokkala (2009) también consideraron que las relaciones entre las instituciones de ES y los gobiernos seguían siendo complejas por las presiones derivadas de las crecientes expectativas respecto a la contribución de la ES a la economía del conocimiento. Movidos por esta inquietud, Estermann y Nokkala (2009) emprendieron un estudio empírico con el objetivo de poner los cimientos de

una base de datos europea con información comparable sobre los aspectos cruciales de la autonomía. Con su estudio, los investigadores también persiguieron que los debates sobre las políticas de reforma de la autonomía y la gobernanza de la ES incorporaran las cuestiones prácticas de la autonomía institucional.

Nosotros nos detendremos en las partes introductorias del estudio en donde Estermann y Nokkala (2009) definen la autonomía institucional, discuten su relación con la rendición de cuentas y enlistan sus principales componentes. Estermann y Nokkala (2009) definen la autonomía institucional como “las relaciones persistentemente cambiantes entre el Estado y las instituciones de ES y el nivel de control ejercido por el Estado en los distintos contextos y circunstancias nacionales” (p. 6).

Al igual que Berdahl (1990), Estermann y Nokkala (2009) también explican la relación entre la autonomía y la rendición de cuentas. Sin embargo, ellos destacan el esfuerzo hecho por los gobiernos europeos durante las últimas décadas en encontrar un punto de equilibrio entre la autonomía institucional y la rendición de cuentas que permita satisfacer las cambiantes demandas sociales y de responsabilidad pública hechas a la ES. El punto de equilibrio ha sido buscado mediante la incorporación de nuevos mecanismos de conducción indirecta de la ES y la conservación de algunos mecanismos tradicionales de control directo. Esta fórmula de “dirección a distancia” ha permitido a los gobiernos europeos mantener un rol determinante en la marcha de las instituciones de ES.

Para estudiar empíricamente esta dirección a distancia de la ES y considerando el contenido de la declaración de Lisboa, Estermann y Nokkala (2009) definen cuatro dimensiones de la autonomía institucional: organizacional, financiera, autonomía del personal y académica. Con más detalle, Estermann y Nokkala (2009, p. 7) se preguntan en su investigación sobre la habilidad de las universidades para decidir sobre:

- **Las estructuras organizacionales y la gobernanza institucional:** En particular, sobre la competencia para establecer estructuras y cuerpos de gobierno; los liderazgos universitarios y; finalmente, quien debe rendir cuentas a quien.

- **Las cuestiones financieras:** En particular, sobre las diferentes formas de adquirir y asignar fondos; la competencia para cobrar cuotas estudiantiles, acumular excedentes, pedir préstamos y recaudar dinero de diferentes fuentes; la competencia para poseer tierras y edificios y; finalmente, los procedimientos de presentación de informes como, por ejemplo, las herramientas de rendición de cuentas.
- **Las cuestiones del personal:** En particular, sobre la capacidad de incorporar personal; la responsabilidad de los términos de empleo, por ejemplo, los salarios; y, finalmente, las cuestiones relacionadas con los contratos laborales, por ejemplo, el estatus de los funcionarios públicos.
- **Las cuestiones académicas:** En particular, sobre la capacidad de definir el perfil académico; introducir o finalizar programas de grado; definir la estructura y el contenido de estos programas; definir los roles y las responsabilidades con relación al aseguramiento de la calidad de los programas y los títulos de grado y el nivel de control sobre la admisión estudiantil.

En síntesis, la gobernanza de la ES puede ser comprendida en función del tipo o el nivel de autonomía que los gobiernos conceden a las instituciones de ES. Por otra parte, la autonomía institucional tiene dos dimensiones, la procedimental y la sustantiva. La autonomía procedimental implica cuestiones prácticas o el cómo de la ES: las estructuras y dinámicas organizacionales, las cuestiones financieras y las cuestiones relacionadas al personal. La autonomía sustantiva implica las cuestiones de fondo o el para qué de la ES, como son las cuestiones académicas (Dobbins et al., 2011; Dobbins & Knill, 2014, Capítulo 2).

### 2.3 Teorías básicas

En el estudio de la gobernanza de la ES, la universidad suele comprenderse como una institución, con lo cual se hace alusión a la llamada teoría institucionalista o, simplemente, al institucionalismo (cf. Brøgger, 2016; Bruckmann & Carvalho, 2018; Dobbins & Knill, 2014, capítulo 1; Enders et al., 2013; Gornitzka, Åse & Stensaker, 2014; Vican et al., 2019). El institucionalismo pertenece al campo de la sociología de las organizaciones y, en las investigaciones sobre la gobernanza de la ES, habitualmente sigue uno de los siguientes caminos: (1) el de la *teoría institucionalista*, sin más, que hace referencia a una manera de entender la universidad en el contexto de la gobernanza de la ES, o (2) el llamado *nuevo institucionalismo*, que suele utilizarse para explicar el cambio de la universidad en el contexto de la reforma de la ES.

### 2.3.1 El institucionalismo y la universidad

El institucionalismo es una teoría de la sociología de las organizaciones que define lo que es una institución, tal como es entendida muchas veces la universidad. Según esta teoría, existen organizaciones locales que pueden ser entendidas como instituciones o, bien, como asentadas sobre modelos organizacionales ampliamente aceptados e institucionalizados (Meyer et al., 2007; Meyer & Rowan, 1977). Lo anterior implica que el establecimiento local de una institución está primordialmente condicionado por modelos organizacionales externos, ampliamente aceptados, y no tanto por el entorno inmediato (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer et al., 2007). A través de la incorporación de significados, valores, normas y modelos provenientes de su entorno de actividad, lo que busca una institución local es ganar la legitimidad necesaria que le permita acceder a los recursos para asegurar su continuidad (Greenwood & Meyer, 2008; Meyer et al., 2007). Por todo esto, las políticas gubernamentales sobre las instituciones suelen estar construidas a partir de modelos organizacionales ampliamente aceptados antes que por el entorno inmediato.

Los modelos ampliamente aceptados pueden ser explicados como “la realidad socialmente construida a partir de sus dominios [institucionales] de actividad” (Greenwood & Meyer, 2008, p. 261). En otras palabras, los modelos institucionales ampliamente aceptados son construidos por una autoridad colectiva que abandona los intereses sectarios para abrazar el bien común y la verdad universal (Meyer et al., 2007). A lo largo de la historia, esta suerte de autoridad colectiva y altruista ha construido y legitimado modelos institucionales que luego han sido adoptados por múltiples organizaciones locales alrededor del mundo. Los profesionales, las asociaciones no gubernamentales y los movimientos sociales han sido parte de esa autoridad colectiva que ha institucionalizado, por ejemplo, los modelos para la defensa del medio ambiente, los derechos civiles, los derechos humanos y la igualdad entre mujeres y hombres. La universidad también se puede explicar a partir del institucionalismo.

### 2.3.1.1 *Universidad como institución*

Ciertamente, en su dimensión organizacional, la universidad ha variado a lo largo de su historia según las circunstancias sociales del entorno (Meyer et al., 2007). Después de la segunda guerra mundial, la estructura y los procesos organizacionales de la universidad han reflejado las condiciones políticas de la sociedad circundante. Las universidades ubicadas en Estados de un gobierno con un ejercicio de poder centralizado han tendido hacia un modelo de gobernanza dependiente de las políticas de los gobiernos centrales. En contraste, las universidades ubicadas en Estados de una autoridad gubernamental descentralizada han tendido hacia una mayor autonomía en todos los ámbitos organizacionales. Por tanto, las distintas configuraciones de la gobernanza de la ES podrían hacernos pensar que la legitimidad de la universidad y su continuidad ha dependido fundamentalmente de su capacidad de adaptación al entorno inmediato.

Según el institucionalismo, sin embargo, la universidad ha sido legitimada primariamente al cumplir con su rol cultural. Desde la edad media, cuando dependía de la autoridad papal, la universidad ha sido definida por su dimensión cultural, es decir, por su carácter universal y cosmopolita. Desde entonces y a lo largo de la historia de la universidad, los contenidos curriculares han sido similares alrededor del mundo y han seguido un patrón de cambio parecido (Meyer et al., 2007). Por tanto, este apego milenario a la universalidad y al cosmopolitismo del currículo demuestra que la legitimidad social de la universidad ha estado ligada principalmente a su dimensión cultural.

Meyer et al. (2007) subrayan la centralidad del rol cultural de la universidad en la construcción del Estado nacional y del llamado Estado postnacional. En la época moderna, la universidad fue legitimada por contribuir a la producción de un orden social fundado en el sistema de conocimiento de la época. Por una parte, la universidad contribuyó a producir una sociedad que puso su fe en un sistema de conocimiento caracterizado por la racionalización, las ciencias y las aspiraciones de contribuir al avance de la civilización. Por otra, amparada en principios académicos universales, la universidad promulgó el conocimiento legítimo y

categorizó y certificó el rol y el estatus de los portadores de dicho conocimiento. De este modo, la universidad dio autoridad a quienes se ocuparían de llevar adelante la realización de los ideales de progreso y justicia del Estado nación occidental. Sin embargo, la contribución de la universidad no evitó las críticas sobre su insuficiente contribución en la formación de las personas conocedoras de las nuevas ciencias y tecnologías. No en tanto, por la importancia de su rol cultural, la universidad se fortaleció en medio de las críticas.

Después de la segunda guerra mundial, la universidad se expandió de manera inesperada. Desde la perspectiva institucional, la expansión de la universidad se explica nuevamente por su contribución al surgimiento de un nuevo modelo de sociedad, es decir, por su rol cultural (Meyer et al., 2007). En el mundo occidental, con el auge de los EE. UU., surgió un modelo de sociedad profundamente optimista, el cual se caracterizaba por la confianza en la idea de que el progreso individual y social estaba al alcance de todos por medio de la educación. Este nuevo modelo de sociedad estaba fundado en “la fe en la ciencia, la racionalidad y la capacidad humana, en una forma muy parecida a la comprensión religiosa” (Meyer et al., 2007, p. 204). En este ideal de sociedad, la universidad volvió a recibir un papel sociocultural relevante, a través del cual se le confió la responsabilidad de mantener la unidad y la universalidad del nuevo sistema de conocimiento, así como la autoridad para certificar la extraordinaria capacidad de cada ser humano de actuar conforme su propia voluntad (capacidad de agencia humana).

A pesar de la similitud con el rol cultural de la universidad en la modernidad, esta vez, la universidad participó de la producción de un orden mundial o de la globalización (Meyer et al., 2007). La universidad contribuyó a dar unidad y a certificar a los actores como poseedores del conocimiento necesario para llevar adelante el nuevo proyecto de excelencia y equidad a nivel global. Un ideario que es eso, un mito cultural, todavía distante de la realidad. Sin embargo, este ideario es capaz de sostener un nuevo modelo de sociedad llamado sociedad del conocimiento, en el cual la universidad certifica el rol y el estatus de las élites responsables

de realizarlo. Al igual que en la alta modernidad, la universidad es criticada por ser ineficaz en la formación técnica vocacional de los individuos. Aunque, llamativamente, tampoco en la sociedad del conocimiento, nadie ha creado una nueva institución para sustituir a la “ineficiente” universidad, pues se requiere de su rol cultural en la producción del nuevo sistema de conocimiento.

Como resultado del proceso globalizador, las universidades locales están cada vez más vinculadas entre sí y son cada vez más parecidas en sus dimensiones culturales y organizacionales alrededor del mundo (Meyer et al., 2007). En su dimensión cultural, las universidades han tendido hacia contenidos curriculares cada vez más parecidos en un contexto globalizante. Los currículos han tendido a incorporar las mismas nuevas escuelas, como las dedicadas a las ciencias sociales, los estudios de género o los negocios. Los académicos se encuentran frecuentemente en congresos internacionales y la información está cada vez más disponible a nivel mundial en plataformas virtuales.

En su dimensión organizacional, las universidades también han tendido hacia configuraciones más parecidas. Las reformas gubernamentales de la ES han adoptado mayoritariamente el modelo de la universidad emprendedora. Algunas organizaciones inter y supranacionales se han sumado a los esfuerzos. En este contexto, los hacedores de políticas gubernamentales y los líderes institucionales comparten cada vez más espacios de encuentro en donde intercambian experiencias. Además, la reforma de la ES ha sido impulsada por el contexto externo de la transformación del Estado y la sociedad según la doctrina neoliberal. El proceso de Bolonia es el mejor ejemplo de cómo la transformación de las circunstancias políticas y económicas ha impulsado y direccionado la reconfiguración de la ES sobre todo en Europa y, aunque con menos éxito, en otras regiones del mundo.

A la luz de la perspectiva de Meyer et al. (2007) y DiMaggio y Poweell (1983), las elites vinculadas a las universidades occidentales han sido las responsables de crear el nuevo modelo de reforma de la universidad. En el nuevo orden globalizado, esas élites han difundido el

nuevo modelo cultural y organizacional de universidad. Las universidades de la periferia se han convertido en receptoras del nuevo modelo institucional de universidad, que ahora no solo implica contenidos curriculares y de investigación, sino también la dimensión organizacional (Meyer et al., 2007).

En el nuevo orden globalizado, los cambios son necesarios no solo para ganar legitimidad local, sino también para ganarla a nivel global. Los instrumentos para medir y comparar continuamente según los estándares de las universidades de clase mundial de occidente tienen el poder simbólico de legitimar el estatus de cualquier universidad local (Meyer et al., 2007). Los cambios no harán a las instituciones necesariamente más efectivas en su misión de enseñar e investigar, pero sí pueden contribuir a que ganen la suficiente legitimidad en el ámbito local y global para garantizar el acceso a los recursos que aseguren su supervivencia.

Por tanto, a la luz del institucionalismo, a pesar de que últimamente los cambios en la ES aparentemente están movidos por la racionalidad de la efectividad de mercado, la reforma de la universidad responde eminentemente a su rol cultural en la sociedad del conocimiento.

### 2.3.2 Nuevo institucionalismo y la reforma de la educación superior

El nuevo institucionalismo explica que el cambio organizacional sigue un patrón isomórfico (DiMaggio & Powell, 1983; Greenwood & Meyer, 2008). El nuevo institucionalismo parte de la teoría institucionalista. A partir del institucionalismo se puede deducir que, en su momento de fundación, las instituciones locales de un mismo dominio de actividad son similares, pues se constituyen a partir de un mismo patrón organizacional ampliamente aceptado. El nuevo institucionalismo extrapola esta idea a la transformación organizacional y propone una serie de mecanismos conceptuales que explican la transformación. En su búsqueda de legitimidad social, las instituciones de un mismo campo de actividad seguirán un patrón de cambio isomórfico que las hará cada vez más similares, el cual se explica por los mecanismos conceptuales coercitivo, mimético y normativo.

DiMaggio y Powell (1983) parten de la categoría campo organizacional. Un campo organizacional comprende el conjunto de organizaciones entrelazadas en una red de relaciones a diversos niveles (Greenwood & Meyer, 2008). Es decir, un campo organizacional incluye “las organizaciones que, en conjunto, constituyen un área de vida institucional: proveedores claves, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otras organizaciones que producen servicios y productos similares” (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148). El proceso de conformación de un campo organizacional es llamado estructuración o definición institucional (DiMaggio & Powell, 1983). Durante la estructuración del campo organizacional, las organizaciones son diversas y los cambios siguen criterios de efectividad. Sin embargo, una vez el campo está estructurado, las nuevas organizaciones que entren a dicho campo y los cambios en las organizaciones ya establecidas estarán determinados por una tendencia isomórfica proveniente de un amplio modelo institucional (Meyer et al., 2007; Meyer & Rowan, 1977). Por ejemplo, las universidades pueden ser entendidas como parte del campo organizacional de la ES. Dado que la universidad es una institución milenaria, con un campo organizacional bien constituido, cada nueva universidad local que se funda tenderá a constituirse a partir de lo que hemos llamado ese modelo de universidad ampliamente aceptado, tanto en su dimensión cultural como organizacional. Además, las universidades tenderán a seguir procesos isomórficos en su transformación, los cuales pueden explicarse por tres mecanismos conceptuales: el isomorfismo coercitivo, el isomorfismo mimético y el isomorfismo normativo (DiMaggio & Powell, 1983).

El isomorfismo coercitivo acontece cuando el cambio organizacional resulta de las presiones de otra organización de la cual se depende, así como de las presiones para adaptarse a aquello que es considerado como legítimo en la sociedad donde se está presente (DiMaggio & Powell, 1983). Por ejemplo, el gobierno puede imponer una serie de normas y procedimientos que deben cumplir las organizaciones bajo su autoridad. Al imponerse a todas

las organizaciones simultáneamente, las regulaciones estatales darán lugar a patrones similares de cambio.

Sin embargo, el isomorfismo coercitivo también puede resultar de presiones indirectas y de organizaciones no gubernamentales. La gobernanza suave es un mecanismo de presión indirecta que suelen utilizar los gobiernos y las organizaciones internacionales. Las tablas clasificatorias de la ES publicadas por gobiernos y organizaciones no gubernamentales son un instrumento de gobernanza suave. Las tablas clasificatorias públicas sirven como un mecanismo de presión para que las universidades incorporen de modo acelerado los criterios de clasificación (Brøgger, 2016; 2018). Si incorporan de modo rápido y exitoso los nuevos criterios, las universidades evitarán la humillación pública de ocupar los puestos inferiores en la tabla de clasificación.

El isomorfismo mimético resulta de la incertidumbre organizacional (DiMaggio & Powell, 1983). Ante la falta de claridad sobre los procedimientos, los objetivos, los problemas o las soluciones, las organizaciones procurarán una salida segura y económica. El cambio organizacional obedecerá a modelos ampliamente aceptados o a aquellas prácticas de organizaciones consideradas exitosas. La copia de los modelos institucionalizados puede ser facilitada por la mediación de los profesionales o las empresas consultoras. La adopción de modelos exógenos no responderá necesariamente a criterios de efectividad, sino a la necesidad de dar un mensaje simbólico de que se está a la altura de aquellos modelos organizacionales exitosos y ampliamente difundidos. El isomorfismo mimético da el mensaje de que la organización no se ha quedado atrás. De este modo, en ocasiones, la innovación no será más que una copia de modelos externos que se consideran exitosos.

En el caso de la ES, las universidades anglosajonas de clase mundial se han convertido en un modelo institucional para el resto del mundo (Marginson & Ordorika, 2011; Shattock, 2017). Dichas universidades no participan necesariamente en la difusión de su modelo. Sin embargo, los profesionales de organizaciones gubernamentales e internacionales se han

ocupado de traducir el modelo universitario anglosajón a políticas concretas para que más universidades emulen a las de clase mundial. Estos criterios están presentes, por ejemplo, en las tablas clasificatorias internacionales de la ES.

El isomorfismo normativo resulta de la profesionalización (DiMaggio & Powell, 1983). Los profesionales son difusores de modelos institucionalizados debido a los procesos de socialización que acontecen durante su formación universitaria y vida laboral. Los procesos de socialización profesional les conducen a tener una visión similar de las circunstancias, los problemas y las soluciones organizacionales. De este modo y por lo general, los profesionales llevarán una visión considerada como legítima de una organización a otra independientemente de la naturaleza de la organización. En este contexto, los gerentes son un ejemplo claro de este mecanismo isomórfico (Shepherd, 2018). Ellos aprenden una visión gerencial en las escuelas de negocios. Luego, los gerentes la utilizan en la interpretación de los problemas y en la búsqueda de soluciones en todo tipo de organizaciones, ya sea una fábrica de chocolates o una universidad.

En el ámbito empírico, los mecanismos no se encontrarán necesariamente separados uno de los otros (DiMaggio & Powell, 1983). La teoría institucional los separa en una tipología para facilitar el análisis del cambio organizacional. En el caso de los instrumentos de la gobernanza suave, el isomorfismo normativo puede mezclarse con el isomorfismo mimético o el isomorfismo normativo. Por ejemplo, en el proceso de incorporación de los criterios clasificatorios de las organizaciones nacionales o internacionales, los líderes gerenciales pueden copiar los modelos de las organizaciones en los primeros lugares de las tablas de clasificación o, también, podrían recurrir a modelos ampliamente aceptados en la literatura y entre los profesionales de su área.

Por tanto, el nuevo institucionalismo plantea tres mecanismos conceptuales que explican las razones por las cuales, dentro de un mismo campo organizacional, el cambio institucional suele describir un mismo patrón de cambio. Sin embargo, es importante hacer

notar, que este cambio institucional siempre responderá a la búsqueda de legitimidad social, que, en el caso de la universidad, se logra al cumplir su rol cultural.

#### 2.4 Conclusión

En este capítulo, hemos expuesto las bases históricas, conceptuales y teóricas que guiarán nuestro estudio de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús. En la primera parte del capítulo, hemos explorado las raíces históricas del concepto de la gobernanza de la ES. Es decir, explicamos el contexto de cambio de la ES en el cual se gestó el concepto de gobernanza, como un intento de comprender la ES y su reforma según el NPM. En la segunda parte, hemos explorado las raíces y prolongaciones conceptuales de la gobernanza de la ES. De allí que intentáramos situarlo ante un horizonte más amplio trazado por el concepto de la gobernanza, sin más, por las diversas definiciones de gobernanza en el ámbito de la ES y por otros conceptos, como el de sistema, tipos ideales y autonomía. En la tercera parte, hemos explorado dos de los fundamentos teóricos de las investigaciones sobre la gobernanza de la ES. Es decir, expusimos las teorías del institucionalismo y nuevo institucionalismo, las cuales suelen fundar la comprensión de la universidad y de su cambio en los estudios sobre la gobernanza de la ES.

De cara al conjunto de nuestra investigación, este instrumental histórico, conceptual y teórico hizo posible una mejor comprensión de los modelos de análisis de la gobernanza de la ES, los cuales expondremos en el próximo capítulo. Asimismo, nos permitió sentar los fundamentos para un abordaje sistemático, en profundidad y consciente de los aspectos básicos y más relevantes en la gobernanza de la ES al momento de estudiar los documentos normativos e inspiracionales de la ES de la Compañía de Jesús y el fenómeno de la gobernanza en las cuatro universidades jesuíticas que son parte de este estudio.



### 3 Los modelos de análisis de la gobernanza de la educación superior

En este capítulo, primero, presentamos un estudio sistemático de los principales modelos de análisis utilizados para el abordaje empírico de la gobernanza de la ES, el cual ha permitido adquirir los criterios para seleccionar el modelo que hemos considerado como el más adecuado para nuestra investigación sobre la ES de la Compañía de Jesús. Segundo, como resultado de nuestra selección, estudiamos el modelo de Dobbins y Knill (2014) mediante una exposición detallada de sus llamadas categorías e indicadores empíricamente observables.

#### 3.1 Estudio sistemático

Los modelos de análisis de la gobernanza de la ES son instrumentos teóricos elaborados para el estudio empírico de la ES, cuyo desarrollo ha sido responder a los objetivos de describir los sistemas de ES europeos y de explicar sus cambios (cfr. Dobbins & Knill, 2014). En otras palabras, estos modelos de análisis han sido mecanismos diseñados para estudiar sistemas de ES con una elevada financiación y control del Estado y con una significativa presencia de universidades de investigación (League of European Research Universities [LERU], 2022).

Esta situación nos conduce a la cuestión de si los modelos de análisis pueden ser aplicados en el estudio de la gobernanza de un sistema de ES confesional, que, además, si bien son sin fines de lucro y de servicio público, está conformado por instituciones eminentemente de financiamiento privado, orientadas a la docencia y cuando algunas están ubicadas en América Latina. Para poder responder a esta cuestión, es importante recordar que tras los modelos de análisis hay una comprensión institucional de la universidad y de los sistemas de ES (Meyer et al., 2007; Meyer & Rowan, 1977). Desde esta perspectiva teórica, las universidades y los sistemas de ES son instituciones cuya legitimidad social está fundada en modelos institucionales ampliamente aceptados.

Por eso mismo, las universidades son comparables en los aspectos fundamentales que comparten, a pesar de las diferencias geográficas, culturales, confesionales o del tipo de

financiamiento que recibe la institución. Por tanto, al amparo de la perspectiva institucional, en términos generales, sí parece que sería posible el estudio por medio de los modelos de análisis de la ES de unas universidades de financiamiento privado, que están ubicadas en un continente distinto al europeo, y que son parte de un sistema confesional (como es el caso de nuestra investigación). Sin embargo, para ir más allá de los aspectos fundamentales se ha visto preciso ajustar el modelo de análisis con el fin de lograr un estudio más preciso.

A continuación, exponemos sistemáticamente los principales modelos de análisis de la gobernanza de la ES (Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2; Findikli, 2017; Vögtle et al., 2011). Nuestra selección se basa, por una parte, en Findikli (2017), quien examina los principales modelos analíticos y marcos interpretativos de la gobernanza de la ES propuestos por científicos sociales y políticos. Por otra parte, sigue los aportes de Dobbins, Knill y Vögtle (2011) y Dobbins y Knill (2014, capítulo 2), quienes exploran los principales aportes sobre la gobernanza y la autonomía universitaria con el fin de integrarlos sistemáticamente en un solo modelo de análisis. Además, debido a un particular interés en la realidad de la ES en América Latina, hemos agregado el modelo de análisis de la gobernanza de Brunner (2011).

Desde una visión simplificada, los modelos de análisis de la gobernanza de la ES siguen un esquema común, pues suelen estar estructurados en una matriz de dos dimensiones. Esta comprende unas categorías y unos tipos ideales.

### 3.1.1 Categorías de los modelos de análisis

Las categorías de los modelos de análisis tienen una importancia empírica y conceptual. Desde el punto de vista conceptual, las categorías de la gobernanza de la ES estructuran y muestran el modo de entender la gobernanza de la ES que guía la investigación. En el proceso de investigación empírico, las categorías orientan qué información debe ser recogida y en respuesta a qué cuestiones debe ser analizada. Solo en algunos modelos de análisis, las categorías se muestran de un modo directo o transparente, por ejemplo, en el llamado ecualizador de la gobernanza (de Boer, Harry et al., 2007; 2008) o en la matriz para el

análisis comparativo de la gobernanza de la ES, la cual explicamos más adelante (Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2).

### 3.1.2 Arquetipos ideales

Como vimos en el primer capítulo, la tipología ideal de la gobernanza de la ES es una representación aproximada y esquemática de la realidad que facilita el análisis y permite avanzar en la comprensión de los sistemas de ES reales. (ver Shepherd, 2018). Además, para explicar un sistema de ES real, se suele hablar de una tendencia predominante o se puede recurrir a más de un tipo ideal de la gobernanza. Por ejemplo, Dobbins y Knill (2014) explican cómo, en los últimos 40 años, el sistema de ES francés ha dejado de estar representado principalmente por el tipo ideal de la gobernanza centralizada en el Estado, pues, cada vez más, incorpora elementos propios del tipo ideal de la gobernanza de orientación de mercado, tales como los dinamismos competitivos y la designación del presupuesto en función del desempeño institucional.

Dicho esto, proponemos una tipología ideal de la gobernanza de la ES que hemos llamado *arquetípica*, ya que mediante ella agrupamos de modo sistemático y sintético las distintas tipologías de la gobernanza propuestas en los modelos de análisis que hemos revisado (ver tabla 3.1). Estos tipos ideales arquetípicos poseen claros paralelismos con el modelo de análisis del *triángulo de coordinación*, el cual, al igual que su autor (Clark, 1983), es uno de los primeros y más influyentes en los estudios de la gobernanza de la ES (Dobbins & Knill, 2014; Neave, 2010; Shattock, 2010).

En el primer tipo ideal arquetípico de la gobernanza, *el Estado dirige directamente las instituciones de ES*, según sus volubles agendas políticas gubernamentales y mediante un grupo de funcionarios leales (Olsen, 2007) (ver tabla 3.1). Las universidades tienen poca autonomía procedimental y sustantiva (Dobbins & Knill, 2014; Olsen, 2007). Es decir, las instituciones deben ajustar su currículo y la agenda de investigación a los objetivos relacionados con el desarrollo nacional en materia económica, sanitaria, tecnológica, industrial

y militar. Los académicos son funcionarios públicos nombrados por el Estado. Las relaciones con la empresa son limitadas y controladas por el Estado. Los sistemas y las instituciones suelen estar más expuestas a los cambios políticos. Este tipo ideal todavía es influyente en la ES de Francia, Turquía y Rusia.

**Tabla 3.1**

*Arquetipos ideales de la gobernanza de la educación superior*

Arquetipo ideal de gobernanza	Referencia histórica	También llamado modelo de gobernanza (de)
El Estado dirige directamente las instituciones de ES	Sistemas de ES de la Unión Soviética, Francia y Turquía	la autoridad del Estado (Clark, 1983), control estatal (van Vught, 1995), estatismo corporativista (Braun, 1999), centralizado en el Estado (Dobbins & Knill, 2014) categoría de la regulación del Estado (de Boer et al., 2007).
El Estado cede una amplia autonomía a un grupo de actores institucionales	un grupo colegiado de académicos	Sistema de ES de Austria, Europa central, Alemania. Conocido también como universidad humboldtiana, torre de marfil o república de la ciencia
	un grupo de empresarios y ejecutivos	Universidad privada con fines de lucro
	un grupo representativo de los diversos actores institucionales	Universidad pública de América Latina
		la oligarquía académica (Clark, 1983), procedimental (Capano, 2011) el autogobierno académico (de Boer et al., 2007; Dobbins & Knill, 2014).
		el autogobierno (Capano, 2011) el régimen emprendedor (Brunner, 2011) la categoría del autogobierno gerencial (de Boer et al., 2007).
		la democracia representativa (Olsen, 2007) o

Arquetipo ideal de gobernanza	Referencia histórica	También llamado modelo de gobernanza (de)
		el autogobierno universitario (Brunner, 2011)
El estado adopta prácticas de mercado en las políticas de ES	Modelo de reforma de la ES predominante en la actualidad	mercado (Clark, 1983), de supervisión estatal (van Vught, 1995), nuevo gerencialismo (Braun, 1999), dirección a distancia (Capano, 2011), partes interesadas (Brunner, 2011) o orientación de mercado (Dobbins & Knill, 2014) categoría de la dirección de partes interesadas (de Boer et al., 2007).

*Nota.* Elaboración propia a partir de “Government continues to do its job: A comparative study of governance shifts in the higher education sector”, por G. Capano, 2011, *Public Administration*, 89(4) (<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01936.x>); “On the way towards new public management? the governance of university systems in england, the netherlands, austria, and Germany”, por H. de Boer, J. Enders, & U. Schimank, 2007, en *New Forms of Governance in Research Organizations: Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*, por D. Jansen (Ed.), Springer Netherlands. ([https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5831-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5831-8_5)); “The institutional dynamics of the european university” por J. P. Olsen, 2007, en *University dynamics and european integration* por P. Maassen, & J. P. Olsen (Eds.), Springer Netherlands ([https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5971-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5971-1_2)); “Transformación de lo público y el reto de la innovación universitaria”, por J. J. Brunner, *Bordón*, 66(1) (<https://doi.org/10.13042/Bordon.2014.66103>); *Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions*, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan. (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>); *Policy models*

and policy instruments in higher education: The effects of governmental policy-making on the innovative behaviour of higher education institutions, por F. A. Van Vught, 1995, Institute for Advanced Studies; The Higher Education System: Academic Organization in Cross-national Perspective, por B. R. Clark, 1983, University of California Press; “Changing governance models in higher education: The case of the new managerialism”, por D. Braun, 1999, *Swiss Political Science Review*, 5(3). (<https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.1999.tb00276.x>).

En el segundo tipo ideal arquetípico de la gobernanza, *el Estado cede una amplia autonomía a un grupo de actores institucionales* (ver tabla 3.1). Según sea la conformación de ese grupo, este arquetipo de la gobernanza puede configurarse de tres maneras distintas. El Estado cede una amplia autonomía institucional a *un grupo colegiado de académicos*; o a *un grupo de empresarios y ejecutivos*; o a *un grupo representativo de los diversos actores institucionales*. En este segundo arquetipo, cuando el Estado cede una amplia autonomía institucional a un grupo colegiado de académicos, se reserva para sí la autonomía procedimental y les confía la autonomía sustantiva (Dobbins & Knill, 2014; Olsen, 2007). En otras palabras, un amplio poder de control y dirección es confiado a los académicos, pero limitado por un marco legal y financiero acordado con el Estado. Además, los académicos son funcionarios del Estado y poseen una autoridad colegiada, la cual recae sobre los más capaces. Las instituciones están al servicio de la sociedad, como un todo, de la verdad, por el valor que tiene en sí misma, mediante la enseñanza y la investigación y, por tanto, no se guían por las necesidades económicas. La relación con la empresa privada es más a título personal de algunos académicos. Este tipo ideal de la gobernanza tiene sus raíces históricas en el principio de la libertad académica del modelo humboldtiano, el cual ha sido relevante en Alemania, Austria y en Europa central. Popularmente, ha sido llamado República de la ciencia o torre de marfil.

Dentro del segundo arquetipo de la gobernanza, el Estado también puede ceder una amplia autonomía institucional a un grupo de empresarios y ejecutivos gerenciales. En este

caso, la autoridad del Estado sobre el sistema queda latente (Capano, 2011), el sistema de ES se convierte en un mercado competitivo y las instituciones son empresas. Al ser un mercado, el sistema se regula por sí mismo y por eso el Estado interviene de manera mínima y flexible. En ese sentido, la autonomía sustantiva y procedimental de la institución es confiada a un grupo de inversores privados. Estos inversores actúan a través de una junta de gobierno y contratan a unos gerentes ejecutivos que administran la institución en función de los intereses de la junta y de los clientes.

Dentro del segundo arquetipo, finalmente, el Estado puede ceder la autonomía a un grupo elegido por la vía de la democracia representativa (Dobbins & Knill, 2014; Olsen, 2007). En este caso, la autoridad para el cumplimiento de las funciones institucionales solo puede ser ejercido por un grupo elegido democráticamente y después de conciliar los intereses de grupos diversos (académicos, administrativos y estudiantado) mediante la negociación (Olsen, 2007). Los estudiantes suelen tener una influencia importante en asuntos de interés social. En la tradición latinoamericana, las universidades públicas han tenido una gobernanza fundada en la democracia representativa (Brunner, 2011; Tünnermann Bernheim, 2001). Los funcionarios institucionales elegidos democráticamente prácticamente han copado la autonomía sustantiva y procedimental, mientras el Estado se ha convertido en un financiador incondicional del presupuesto universitario.

Entre los dos arquetipos anteriores, los modelos de análisis de la gobernanza de la ES suelen incluir un tipo ideal “intermedio” (ver tabla 3.1). En este tercer arquetipo de la gobernanza, el gobierno adopta prácticas de mercado en las políticas de ES. Es decir, el gobierno ejerce un control indirecto sobre las instituciones de ES, mientras cede el control estratégico de estas a una junta de gobierno y el control ejecutivo a un cuerpo gerencial (Capano, 2011). Es decir, a nivel de sistema, los aspectos sustantivos de las instituciones son dirigidos a distancia por el Estado a través de un sistema de objetivos e indicadores. A nivel institucional, las decisiones estratégicas y operativas de la junta y los gerentes tratan sobre los

medios para lograr y mejorar periódicamente los objetivos establecidos y evaluados por el gobierno.

En clara reminiscencia de lo dicho en el primer capítulo, este tercer tipo ideal ha marcado la tendencia de cambio de la ES durante las últimas cuatro décadas en Europa y Estados Unidos y tiene su origen en la reforma del sector público basada en los principios del NPM (Braun, 1999; Dobbins & Knill, 2014; Olsen, 2007). Mediante estas reformas, el gobierno convierte artificialmente a los sistemas de ES en casi mercados y a las universidades en empresas, con el fin de promover la competencia entre y dentro de las instituciones para hacerlas más productivas, efectivas y responsivas a los intereses y necesidades de los clientes (estudiantes y empresa). Algunos ven esta tendencia como positiva y como fuente de innovación (Brunner, 2011; Clark, 1998; van Vught, 1995; 1993). Hay quienes la examinan, cuando menos, con cautela (Braun, 1999; de Boer et al., 2007; Dobbins & Knill, 2014).

En la exposición sistemática de los modelos de análisis de la gobernanza de la ES, el marco de análisis comparativo de la gobernanza de la ES de Dobbins y Knill (2014) ha sido una referencia imprescindible. La propuesta de Dobbins y Knill (2014) retoma los principales aportes de los diversos modelos de la gobernanza de la ES, puede ser aplicado a nivel sistémico e institucional y posee una clara orientación empírica. De allí que el modelo de análisis de Dobbins y Knill (2014) muestre con detalle las categorías e indicadores. Por tanto, en línea con Findikli (2017), consideramos que, entre los diversos modelos estudiados, este es el más integral, versátil y claro y, por esto mismo, lo consideramos como el más adecuado para nuestro estudio de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús.

### 3.2 El marco de análisis comparativo de la gobernanza

El objetivo de Dobbins et al. (2011) y de Dobbins & Knill (2014) es bosquejar los cambios actuales de los sistemas de la ES europea. Para conseguirlo, ellos construyen un marco integrado para el análisis comparativo de la ES, el cual junta sistemáticamente los aportes de diversos trabajos previos sobre la gobernanza y la autonomía de la ES. Así, Dobbins

et al. (2011) y de Dobbins & Knill (2014) pretenden resolver la necesidad de unos indicadores empíricamente observables más específicos para el estudio comparativo del cambio y la inercia de las políticas de la ES.

De manera análoga a la tipología ideal arquetípica presentada en la sección anterior, el marco de análisis comparativo de la gobernanza de la ES consta de dos dimensiones (Dobbins et al., 2011; Dobbins & Knill, 2014). La primera dimensión comprende una triple tipología de los modelos ideales de la gobernanza de la ES. La segunda comprende las categorías e indicadores empíricamente observables de la ES.

### 3.2.1 Tipos ideales de la gobernanza

En general, los tipos ideales de la gobernanza de la ES tienen el objetivo de desvelar los patrones de dependencias (*path dependences*) insertos en los cambios actuales de la gobernanza de la ES (Dobbins et al., 2011; Dobbins & Knill, 2014). Es decir, los tipos ideales de la gobernanza de la ES son un instrumento que permite diferenciar, por un lado, las tendencias actuales de reforma y, por otro, los patrones históricos de la gobernanza de la ES en cada país europeo analizado. Estos últimos patrones representan una inercia del pasado que impone un freno al ímpetu de la reforma. Además, los tipos ideales de la gobernanza comprenden, a nivel institucional, la toma de decisiones internas y el rol de las partes interesadas, así como, a nivel de sistema, el rol del Estado frente a las instituciones de ES.

Basándose principalmente en Olsen (2007) y, también, en Clark (1983), Dobbins et al. (2011) y de Dobbins y Knill (2014) proponen tres tipos ideales de la gobernanza: (1) centralizado en el Estado; (2) orientado al mercado; y, (3) del autogobierno académico. En líneas generales, estos tres tipos ideales de la gobernanza se parecen mucho a tres de los arquetipos descritos en la sección anterior, donde: (1) el Estado dirige directamente las instituciones de ES; (2) el gobierno adopta prácticas de mercado en las políticas de ES; y, (3) el Estado cede una amplia autonomía a un grupo colegiado de académicos. Además, al momento de explicar los indicadores empíricamente observables también se ofrecerán más detalles

sobre la manera en que se entienden cada uno de estos tres tipos ideales de la gobernanza de la ES (Dobbins et al., 2011; Dobbins & Knill, 2014).

### 3.2.2 Categorías e indicadores empíricamente observables

Las categorías empíricamente observables de la ES están organizadas en cuatro categorías, tres subcategorías y 22 indicadores. (Dobbins et al., 2011; Dobbins & Knill, 2014).

Las tres primeras categorías están formuladas a partir de la autonomía procedimental de la ES y son: la estructura general, los mecanismos de financiación y la autonomía de los empleados (Berdahl, 1990; Estermann & Nokkala, 2009). La cuarta categoría es la autonomía sustantiva.

Cada uno de los 22 indicadores empíricamente observables se expresa de un modo distinto en cada uno de los tres tipos ideales de la gobernanza. Por ejemplo, el primer indicador de los actores determinantes en la toma de decisiones en la estructura organizacional explica quiénes ejercen una mayor autoridad en el proceso de toma de decisiones. Según sea el tipo ideal, la figura determinante en la toma de decisiones puede ser un agente estatal (gobernanza centralizada en el Estado), el liderazgo gerencial de la institución (gobernanza de orientación de mercado) o los académicos con permanencia (gobernanza del autogobierno académico). Al definir cada uno de los indicadores, hemos considerado la manera en que se entiende la codificación en la investigación cualitativa (Gibbs, 2012; Kvale, 2011).

#### 3.2.2.1 *Categoría estructura general de la ES*

Entre las cuatro categorías, la estructura general de la ES es la única compuesta de tres subcategorías: las estructuras institucionales de la universidad; los patrones de control y evaluación de la calidad; y, las relaciones con el Estado y la sociedad (Dobbins et al., 2011; Dobbins & Knill, 2014).

##### a. Subcategoría estructuras institucionales de las universidades Actores determinantes en la toma de decisiones

En el caso de la gobernanza centralizada en el Estado, la figura determinante en la estructura organizacional es el mismo Estado (ver tabla 3.2). La estructura organizacional está integrada por una jerarquía de funcionarios públicos que deben dar cuenta a sus superiores

del cumplimiento de las regulaciones gubernamentales en los procesos burocratizados institucionales. Por ejemplo, según el nivel de responsabilidad jerárquica, los funcionarios deben dar cuenta de que los objetivos gubernamentales han sido incorporados en el currículo, en la agenda de investigación y en la distribución del presupuesto. En el caso del modelo de gobernanza de orientación de mercado, las decisiones deben ser tomadas por los líderes gerenciales de la institución. Estos deben cumplir las decisiones estratégicas y rendir cuentas ante un consejo de gobierno. Entre los líderes gerenciales, el rector de la institución tiende a concentrar más poder, mientras los académicos deben dedicarse exclusivamente a la labor de enseñanza e investigación, según el desempeño requerido por los gerentes. En el modelo del autogobierno académico, las decisiones son dejadas en manos de la comunidad académica con permanencia (catedráticos). En especial, cada profesor con permanencia y los cuerpos donde están colegiados tienen un fuerte poder de decisión sobre los perfiles de estudio e investigación, mientras los aspectos procedimentales de la institución deben ser negociados con el Estado.

**Tabla 3.2**

*La gobernanza de la educación superior: Categoría empíricamente observable de la estructura general*

Subcategoría e indicador	Modelo ideal de gobernanza		
	Centralizado en el estado	Orientado al mercado	Autogobierno académico
<i>Estructura institucional de las universidades</i>			
Actores determinantes en la toma de decisiones	Estado	Gerencia universitaria	Comunidad de académicos. Profesionales con cátedra
Estructura organizacional	Agencia estatal	Empresa	Corporativista, asociación estado-universidad

Subcategoría e indicador	Modelo ideal de gobernanza		
	Centralizado en el estado	Orientado al mercado	Autogobierno académico
Abordaje gerencial predominante	Burocrático	Emprendedor	Colegial, federación de catedráticos
<i>Patrones de control y de evaluación de la calidad</i>			
Responsables del control y la evaluación	Ministerio	Cuerpos de acreditación/evaluación (estatales o casi gubernamentales)	Autoevaluación por la universidad misma y los pares académicos (dentro de un amplio marco regulatorio establecido por el estado)
Objeto de control y evaluación	Procesos académicos	Calidad de los productos académicos	Calidad de los productos de investigación y las publicaciones
Momento de los procesos académicos en que la evaluación tienen lugar	Ex ante	Ex post	No sistemática, depende de cada universidad
<i>Relaciones de la universidad y la sociedad</i>			
Mecanismos de control estatal	Planeación de la mano de obra y diseño del sistema	Incentivos competitivos y por mejora de la calidad	Marco financiero y legal
Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación	Definido por el estado	Demandas del mercado	Avance científico
<i>Partes interesadas económicas y empleadoras</i>			
Función	Control	Establecimiento conjunto de agenda	Limitado
Responsable de nombrarlas	Estado	Gerencia universitaria	Academia

*Nota.* Las subcategorías están en cursivas. Adaptada de la versión original en inglés de Higher

Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to

Historical Institutions, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, p. 43

(<https://doi.org/10.1057/9781137399854>).

#### Estructura organizacional

En la gobernanza centralizada en el gobierno, las instituciones tienen la estructura de una agencia estatal. La estructura organizacional es jerárquica y, a su vez, está subordinada a la jerarquía gubernamental (a través del ministerio de educación) (ver tabla 3.2). En el caso de la gobernanza de orientación de mercado, la estructura organizacional es empresarial. La estructura también es jerárquica, con la diferencia de que esta jerarquía es independiente de la gubernamental. En la cúspide, está un consejo de gobierno responsable de la consejería, la aprobación de los objetivos estratégicos y la rendición de cuentas. El poder de decisión sobre los asuntos cotidianos de la institución está centralizado en los líderes gerenciales y, de modo particular, en el rector. En el autogobierno de los académicos, la estructura organizacional es corporativista, aunque ajustada a los acuerdos resultantes de la asociación Estado-universidad. En la asociación Estado-universidad, el Estado provee un marco regulativo que garantiza a la universidad enseñar, investigar y contribuir a la cultura con total autonomía. Es decir, la universidad puede realizar sus funciones esenciales sin la intervención de intereses externos distintos a los derivados del propio conocimiento. El Estado se convierte en el promotor y guardián de la libertad académica, dispone los recursos necesarios para que la universidad cumpla su misión y se desentiende de su funcionamiento interno. El Estado pone en las manos de la corporación institucional de académicos el rumbo de la universidad y, con el sistema de cátedras, incluso les otorga un amplio poder (autonomía) a cada miembro de la corporación académica.

#### El abordaje gerencial predominante

En la gobernanza centralizada en el Estado, el abordaje administrativo predominante es el burocrático. Las dinámicas de gobernanza son jerárquicas, están bien definidas por las regulaciones estandarizadas a nivel nacional y el personal es nombrado por el Estado (ver tabla 3.2). En el modelo de orientación de mercado, los líderes gerenciales tienen un

comportamiento emprendedor. Los líderes gerenciales son productores o emprendedores que ofrecen servicios académicos al estudiantado y a las partes interesadas externas. Para los líderes gerenciales, la educación es una materia prima, una inversión y un recurso estratégico y, por tanto, la enseñanza y la investigación deben responder a los intereses de los socios económicos de la institución. La formación del “liderazgo”, la mejora de los indicadores de desempeño y el cambio continuo son primordiales para una adaptación rápida y efectiva a las demandas de los consumidores de servicios académicos. En el autogobierno de los académicos, el abordaje de la gobernanza es colegial, ejercido por una federación de académicos con permanencia a través del senado. Cada académico con permanencia puede incidir en las decisiones de la institución y la federación de esos académicos puede influir o frenar las iniciativas gubernamentales.

b. Subcategoría patrones de control y de evaluación de la calidad  
Responsables del control y la evaluación

En el modelo de gobernanza centralizada en el Estado, el gobierno central, a través del ministerio de educación, ejerce directamente las tareas de control y evaluación (ver tabla 3.2). Sin embargo, en el modelo de orientación de mercado, los gobiernos delegan estas tareas a cuerpos gubernamentales o casi gubernamentales de acreditación o evaluación. En el modelo de gobernanza del autogobierno, el control y las evaluaciones de los procesos de enseñanza e investigación son realizadas por pares académicos. Solo ellos están calificados profesionalmente para juzgar el desempeño y determinar la calidad de la enseñanza, los procesos de investigación y las publicaciones.

Objeto de control y evaluación

En la gobernanza centralizada en el Estado, el ministerio de educación controla que los procesos académicos cumplan con las regulaciones gubernamentales (ver tabla 3.2). Los ministerios controlan que las instituciones hayan gastado el presupuesto según las partidas estipuladas por el Estado y, también, que los perfiles estudiantiles y de investigación incorporen las regulaciones gubernamentales. En la gobernanza de orientación de mercado,

los organismos intermedios gubernamentales o casi-gubernamentales evalúan y acreditan la calidad de los resultados de los procesos de enseñanza e investigación, así como el nivel de satisfacción de los clientes estudiantiles y de las partes interesadas externas (por ejemplo, la empresa privada). Las evaluaciones sirven para ajustar el quehacer de las instituciones a los intereses gubernamentales y a los intereses de los clientes. En la gobernanza del autogobierno de los académicos, los pares evalúan la calidad de los productos de las investigaciones y las publicaciones científicas.

Momento de los procesos académicos en que la evaluación tienen lugar

En la gobernanza centrada en el Estado, la evaluación es *ex ante*. Es decir, la evaluación se centra los procesos académicos de la enseñanza y la investigación y, en ocasiones, implican la acreditación del ministerio de educación (ver tabla 3.2). Las regulaciones son suficientes para garantizar que las instituciones aporten a los objetivos de los Estados. En contraste, en la gobernanza de orientación de mercado, los cuerpos intermedios gubernamentales o casi gubernamentales realizan una evaluación *ex post*. Es decir, esas instancias están interesadas primordialmente en que las instituciones cumplan con los indicadores de desempeño y deja en manos de los líderes gerenciales decidir el cómo. Aunque, también los Estados pueden incentivar el cumplimiento de los indicadores, por ejemplo, mediante la reacreditación y estableciendo contratos de desempeño con las instituciones. En los sistemas de gobernanza del autogobierno de los académicos, la evaluación no sigue un patrón sistemático, pues depende de cada universidad. Cada universidad establece sus propios criterios sobre la calidad de la enseñanza y de las investigaciones.

c. Subcategoría relaciones de la universidad y la sociedad  
Mecanismos de control estatal

En la gobernanza centralizada, el gobierno controla la ES a partir de la planificación de la mano de obra y el diseño del sistema (ver tabla 3.2). El Estado es quien diseña, promueve y coordina los modos de cooperación dentro de los sistemas de ES. Además, el Estado es el responsable de que las actividades académicas y el número de estudiantes se correspondan

con las necesidades socioeconómicas. En la gobernanza de orientación de mercado, el Estado no diseña ni planifica el sistema, sino que incentiva las dinámicas competitivas en el sistema de ES. Las dinámicas competitivas de mercado canalizarán por sí mismas la financiación y el prestigio hacia aquellas instituciones más eficaces e innovadoras. Además, la competencia obligará a las instituciones a responder por sí mismas a las necesidades socioeconómicas – contempladas en los indicadores de desempeño y establecidos por los gobiernos– sin la intervención directa de los Estados. En el autogobierno académico, el Estado controla las instituciones a través de un marco legal o de políticas de ES. De este modo, a pesar de garantizar la libertad académica y la financiación, el Estado restringe la autonomía institucional mediante leyes de planificación y financieras. Por ejemplo, las políticas de ES gubernamentales otorgan al Estado la decisión sobre las partidas en las que debe gastarse el presupuesto (las instituciones tienen poco margen de decisión en las inversiones estratégicas en nuevo personal e infraestructura), la aprobación última de los programas de formación diseñados en las instituciones, el control sobre los procesos de admisión y, además, obliga a la institución a negociar los convenios colectivos con el Estado.

#### Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación

En la gobernanza centralizada en el Estado, la orientación y la utilidad de la enseñanza y la investigación son determinadas por el Estado (ver tabla 3.2). Los Estados suelen ligarlas a las necesidades de desarrollo socioeconómico. En la gobernanza de orientación de mercado, la investigación responde a las necesidades del mercado y la enseñanza a las necesidades de empleabilidad y los intereses profesionales de los estudiantes. Los servicios académicos son mercantilizados, es decir, son una materia prima, una inversión y un recurso estratégico. En el autogobierno de los académicos, la orientación y utilidad del conocimiento responden primordialmente a las dinámicas propias de cada una de las disciplinas científicas. La búsqueda de la verdad intelectual no puede responder a la utilidad inmediata ni a la aplicabilidad

tecnológica o financiera, tampoco, al beneficio económico o la conveniencia política, sino únicamente al avance del conocimiento científico.

Función de las partes interesadas económicas y empleadoras

En la gobernanza centralizada en el Estado, las partes interesadas económicas y empleadoras ejercen una labor de control complementario al del gobierno sobre las actividades académicas (ver tabla 3.2). Las relaciones entre las empresas industriales, comerciales y de servicios y la universidad acontecen bajo la coordinación de los gobiernos. En cambio, en la gobernanza de orientación de mercado, los gobiernos promueven la entrada de los intereses de las partes interesadas económicas y empleadoras en los sistemas de ES. La presión verticalista de los Estados abre el camino para que las instituciones se dejen penetrar horizontalmente por los intereses del sector privado, a pesar de poner en riesgo la integridad de la enseñanza e investigación. Las instituciones académicas se asocian con las empresas, por ejemplo, en la construcción de centros de tecnología, el diseño y la realización conjunta de planes de formación profesional e investigación. En el autogobierno académico, las partes interesadas económicas y empleadoras tienen una influencia limitada en las instituciones. Esas partes interesadas establecen relaciones de cooperación no vinculantes y a pequeña escala con académicos puntuales y no a nivel institucional.

Responsable de nombrar a las partes interesadas económicas y empleadoras

En la gobernanza centralizada en el Estado, el Estado decide qué partes interesadas económicas y empleadoras pueden entrar en relación con las instituciones de ES (ver tabla 3.2). El Estado también delimita y dinamiza las relaciones de cooperación. En la gobernanza de orientación de mercado, los líderes gerenciales de las instituciones de ES son quienes deciden y coordinan las relaciones con las partes interesadas de las empresas industriales, comerciales y de servicios. En el autogobierno académico, las relaciones son decididas individualmente por cada académico.

### 3.2.2.2 Categoría los mecanismos de financiación de la educación superior

Si bien, formalmente, es parte de la disposición general de la ES, los mecanismos de financiamiento de la ES son definidos como una categoría de análisis debido a sus implicaciones en cuestiones de calidad y acceso (ver tabla 3.3). Para la elaboración de esta categoría, Dobbins et al. (2011) y de Dobbins y Knill (2014) recurrieron a la distinción de los sistemas basados en los insumos (*input based systems*) y sistemas basados en la producción (*output based systems*). En los primeros, el gobierno suele determinar el presupuesto según el número de personal y estudiantes. En los sistemas basados en la producción, el gobierno recurre a una política de incentivos que sujeta el financiamiento al desempeño, la acreditación y los rankings.

**Tabla 3.3**

*La gobernanza de la educación superior: Categoría empíricamente observable de los mecanismos de financiación*

Indicador	Modelo ideal de gobernanza		
	Centralizado en el estado	Orientado al mercado	Autogobierno académico
Principal base de financiación	Presupuesto estatal (el presupuesto universitario es una parte integral del presupuesto nacional)	Competitivo y diversificado (cuotas estudiantiles/donaciones/patrocinos de investigación/entidades privadas/estado)	Presupuesto estatal (con el presupuesto propio de la universidad)
Mecanismo de financiación utilizado por el Estado <sup>a</sup>	En partidas (baja discreción presupuestaria para las universidades)	Suma total (alta discreción presupuestaria para la gerencia universitaria)	Tipo mixto (alta discreción presupuestaria a discreción de la universidad)
Mecanismo de distribución del presupuesto en la universidad	Basado en los insumos y en la productividad (los objetivos son definidos por el estado).	Basado en la productividad (objetivos definidos por la universidad)	Basado en insumos (objetivos negociados por el Estado y la universidad)
Autoridad para realizar las inversiones estratégicas	Definido por el estado	Multifacético (asumido por la gerencia y facultades de la universidad, a través	Ocasionales y circunscrito a la cátedra (ocasionalmente

Indicador	Modelo ideal de gobernanza		
	Centralizado en el estado	Orientado al mercado	Autogobierno académico
		de compañías spin-off y centros de tecnología	realizados por las cátedras y los departamentos)

*Nota.* Adaptada al español de la versión original en inglés de Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, p. 47 (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>).

a. Principal base de financiación

En la gobernanza centralizada en el Estado, la financiación de las instituciones de ES proviene íntegramente del presupuesto estatal (ver tabla 3.3). En cambio, en la gobernanza de orientación de mercado, las instituciones tienen una financiación competitiva y diversificada. Las instituciones se financian parcialmente de un presupuesto estatal acorde al desempeño. Este ingreso suele ser complementado con el cobro de tasas estudiantiles, la realización de proyectos conjuntos con el sector privado y las inversiones estratégicas (empresas spin-off, empresas deportivas y *start-ups*, y la transferencia de tecnología por la venta de patentes). En el autogobierno académico, la financiación proviene fundamentalmente del presupuesto estatal, aunque la universidad también puede generar otros ingresos.

b. Mecanismo de financiación utilizado por el Estado

En la gobernanza centralizada en el Estado, el Estado otorga a las instituciones un presupuesto con partidas preestablecidas. Es decir, las instituciones tienen que gastar el presupuesto según los rubros y las proporciones estipuladas por los gobiernos (ver tabla 3.3). Consecuentemente, el gobierno deja poco espacio para la discrecionalidad institucional en el gasto del presupuesto. Sin embargo, en la gobernanza de orientación de mercado, los gobiernos tienen un enfoque presupuestario de suma global. Este tipo de presupuesto concede a los líderes gerenciales una amplia discrecionalidad en el gasto. Al momento de planificar el gasto, los líderes gerenciales solo deben garantizar el logro de los indicadores de

desempeño establecidos por los estados. En el autogobierno académico, el abordaje de financiación del Estado suele mezclar el presupuesto con partidas preestablecidas con el presupuesto de suma total. Sin embargo, una vez sean cumplidas las partidas hacia las cuales debe ser destinado el presupuesto, los académicos tienen una amplia discrecionalidad en el gasto. Además, las instancias académicas pueden disponer ampliamente de los fondos provenientes de terceros y de los patrocinios.

c. Mecanismo de distribución del presupuesto en la universidad

En el modelo centralizado en el Estado, la distribución del presupuesto en la institución se realiza según las partidas establecidas por el Estado (ver tabla 3.3). Esta distribución responde a un presupuesto por insumos necesarios para operar y a los objetivos institucionales establecidos por el Estado. Por ejemplo, los Estados regulan la distribución del presupuesto según el número de estudiantes y empleados de cada departamento, a través de fórmulas preestablecidas. Sin embargo, con la reforma, los gobiernos han reforzado el control del gasto mediante la evaluación de resultados. Además de ajustarse a los rubros de gasto conformes a los objetivos estatales, las instituciones ahora tienen que orientar el gasto para optimizar los indicadores de desempeño establecidos por el mismo gobierno. Por lo tanto, con la reforma, el gobierno controla el gasto institucional al inicio y al final de los procesos académicos y administrativos. En la gobernanza de orientación de mercado, el presupuesto es asignado por los líderes gerenciales según el nivel de desempeño productivo de cada departamento. En este caso, el nivel de desempeño es conforme a los objetivos institucionales definidos por los líderes gerenciales y no por el Estado. En el autogobierno académico, la distribución del presupuesto dentro de la universidad recae sobre la institución misma, aunque esta distribución debe considerar los objetivos y las partidas acordadas con el Estado. Los objetivos pueden contemplar cuestiones como el número de estudiantes. Fuera de estos destinos específicos, el resto del gasto queda a la discrecionalidad de la institución.

d. Autoridad para realizar las inversiones estratégicas

En el modelo de gobernanza centralizada en el Estado, el Estado define las inversiones estratégicas. Con la salvedad de que las universidades no dependen de esas inversiones estratégicas, pues sus ingresos dependen del presupuesto estatal (ver tabla 3.3). En la gobernanza de orientación de mercado, las inversiones estratégicas son decididas por los administradores y las facultades. En el autogobierno académico, las inversiones estratégicas son decididas por los profesores con permanencia y los departamentos. Sin embargo, las inversiones son ocasionales. Los ingresos y los gastos institucionales dependen fundamentalmente del presupuesto y de la dirección estatal. El presupuesto es aumentado a partir de cálculos anuales y no de inversiones estratégicas.

3.2.2.3 *Categoría la autonomía de los empleados*

Esta categoría trata sobre la autonomía que el Estado otorga a las instituciones para decidir las contrataciones, así como sobre la distribución de la autoridad entre los líderes universitarios y el personal académico (Dobbins et al., 2011; Dobbins & Knill, 2014).

a. Autoridad para la contratación del personal académico de alto perfil

En la gobernanza centralizada en el Estado, los gobiernos deciden las normas burocráticas y académicas que rigen las contrataciones académicas y administrativas de todas las instituciones del sistema nacional de ES (ver tabla 3.4). En el modelo de orientación de mercado, el personal académico de alto perfil es elegido por las facultades y la gerencia administrativa. En el autogobierno académico, la elección del nuevo personal académico es responsabilidad de las instancias colegiales de los académicos con cátedra y el criterio de selección es el mérito académico.

**Tabla 3.4**

*La gobernanza de la educación superior: Categoría empíricamente observable de la autonomía de los empleados*

Indicador empírico	Modelo ideal de gobernanza		
	Centralizado en el estado	Orientado al mercado	Autogobierno académico
Autoridad para la contratación del personal académico de alto perfil	Nombrado por el estado	Elegido por la facultad y la gerencia universitaria	Elegido por el profesorado
Autoridad de la universidad para despedir al personal académico de alto perfil	Ninguna. Competencia del estado; el estatus de permanencia es algo frecuente (despido por desobediencia ideológica en los regímenes no democráticos)	Sí (por baja productividad; privilegios de permanencia limitados)	Ninguna. El estatus de permanencia es algo frecuente (despido solo por una severa mala conducta)
Antecedentes profesionales de los rectores y decanos	Administración pública	Gerenciales	Académico erudito/Ocupar una cátedra
Nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa	Limitada	Moderada	Alta

*Nota.* Adaptada al español de la versión original en inglés de Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, p. 49. (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>)

b. Autoridad de la universidad para despedir al personal académico de alto perfil  
En la gobernanza centralizada en el Estado, así como el Estado tiene la autoridad exclusiva para contratar, también la tiene para despedir (ver tabla 3.4). Aunque, en realidad, los despidos son poco frecuentes y pueden acontecer por razones ideológicas en los Estados no democráticos. En la gobernanza de orientación de mercado, los académicos pueden ser despedidos por los gerentes debido a un bajo desempeño. En estas instituciones, las

protecciones laborales del Estado son limitadas y los privilegios de permanencia son reducidos. En el autogobierno académico, los despedidos son poco frecuentes. Los académicos están protegidos por los derechos anejos a la cátedra. Los despidos pueden acontecer por una acción de severa mala conducta.

c. Antecedentes profesionales de los rectores y decanos

En la gobernanza centralizada en el Estado, en los antecedentes profesionales de los rectores y los decanos debe figurar el servicio público desde posiciones administrativas o académicas (ver tabla 3.4). En la gobernanza de orientación de mercado, los antecedentes profesionales deben ser gerenciales, ya sea que las funciones gerenciales hayan sido ejercidas en empresas o universidades. En el caso del autogobierno académico, los antecedentes deben ser académicos y como ocupantes de una cátedra. Aunque, al cargo de rector, se accede después de una elección democrática donde participan solo los académicos.

d. Nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa

En la gobernanza centralizada en el Estado, los académicos tienen una participación limitada en los asuntos administrativos de la universidad (ver tabla 3.4). En la de orientación de mercado, su participación es moderada. En el autogobierno académico, la participación de los académicos en cuestiones administrativas es alta.

#### 3.2.2.4 *Categoría la autonomía sustantiva*

En la categoría de la autonomía sustantiva, las preguntas son si la educación y la investigación deben centrarse en los intereses de los académicos o del Estado o, por último, si deberían centrarse en los intereses de aprendizaje de los estudiantes y en las demandas del mercado (Dobbins et al., 2011; Dobbins & Knill, 2014). Las respuestas a estas preguntas también estarían ligadas a la categoría de la disposición general de la ES.

a. Autoridad para el establecimiento del currículo y los perfiles académicos

En la gobernanza centralizada en el Estado, los contenidos curriculares y los perfiles académicos son supervisados e intervenidos por los Estados (ver tabla 3.5). La competitividad productiva industrial y tecnológica nacional depende de los contenidos curriculares y del perfil académico. En la gobernanza de orientación de mercado, los gerentes –con la colaboración de

los académicos– buscan el ajuste de los currículos y los perfiles académicos con los intereses de actores económicos. La libertad individual y disciplinaria de los académicos es mal vista por los gerentes, pues tiende a ser excesiva e inoportuna para el buen desempeño y la toma de decisiones. En el autogobierno de los académicos, la academia decide sobre el currículo y los perfiles académicos, pues ellos, como eruditos de su disciplina, son las personas competentes que mejor conocen el currículo y las demandas que de las mismas ciencias emanan.

**Tabla 3.5**

*La gobernanza de la educación superior: Categoría empíricamente observable de la autonomía sustantiva*

Indicador empírico	Modelo ideal de gobernanza		
	Centralizado en el Estado	Orientado al mercado	Autogobierno académico
Autoridad para establecer el currículo y los perfiles académicos	Estado/academia	Gerencia universitaria/academia	Academia
Autoridad para establecer los objetivos estratégicos	Estado	Gerencia universitaria	Academia
Autoridad para establecer el perfil de investigación	Estado/academia	Gerencia universitaria/academia	Academia
Autoridad para establecer las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales.	Estado	Gerencia universitaria	Estado/universidad (negociación)

*Nota.* Adaptada al español de la versión original en inglés de Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, p. 50 (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>).

b. Autoridad para el establecimiento de los objetivos estratégicos  
 En la gobernanza centrada en el Estado, los objetivos estratégicos de la universidad son derivados de los objetivos estratégicos gubernamentales (ver tabla 3.5). En la gobernanza de orientación de mercado, el consejo de gobierno junto con los líderes gerenciales decide los objetivos estratégicos institucionales, a los que deben ajustarse y contribuir los académicos. En el autogobierno, la universidad no coordina institucionalmente las estrategias institucionales

ni se ajusta a intereses industriales, políticos o económicos. La universidad se guía por el solo avance del conocimiento.

c. Autoridad para el establecimiento del perfil de investigación

En la gobernanza centralizada en el Estado, el Estado decide el perfil de investigación según sus objetivos industriales, tecnológicos, económicos y políticos (ver tabla 3.5). En la gobernanza de orientación de mercado, la gerencia universitaria, en colaboración con los académicos, deciden el perfil de investigación, pero siempre sujetos a los intereses económicos de la universidad y del sector empresarial. En el autogobierno, la academia es quien decide el perfil de investigación.

d. Autoridad para el establecimiento de las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales

En la gobernanza centralizada en el Estado, el Estado decide los requisitos de entrada, el tamaño y la configuración de la institución, y las especializaciones principales (ver tabla 3.5). En cambio, en la gobernanza de orientación de mercado, esas decisiones son asumidas por los gerentes después de un análisis de costo-beneficio. Estos análisis son parte de la elaboración de un plan estratégico. En el autogobierno, los académicos negocian esos aspectos con el estado. Solo las cuestiones académicas son dejadas exclusivamente en las manos académicas.

### 3.3 Conclusión

En la primera parte del capítulo, hemos estudiado los principales modelos de análisis de la gobernanza de la ES. Como resultado, formulamos una breve definición, asimismo, después de examinar la cuestión, concluimos que estos modelos de análisis podían ser aplicados en un estudio de la ES contextualizada en una realidad distinta para la cual fueron diseñados y, también, expusimos de manera sistemática las dos dimensiones que consideramos esenciales entre estos modelos: categoría y tipo ideal arquetípicos de la gobernanza. Con todo esto, seleccionamos el marco de análisis comparativo de la ES por considerarlo el modelo más integral, versátil, claro y, por tanto, más fácil de replicar en el estudio del fenómeno de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús. En la segunda parte del capítulo, estudiamos el marco de análisis comparativo de la ES. De manera análoga a la

primera parte, definimos brevemente el marco de análisis comparativo y, luego, explicamos los tres tipos ideales de la gobernanza, así como, en detalle, las categorías y los indicadores empíricamente observables de la ES.

De cara al conjunto de investigación, con este segundo capítulo cerramos nuestra teorización de la gobernanza de la ES. Es decir, entre las diversas posibilidades que había para comprender el fenómeno de la gobernanza de la ES, en términos generales, con lo hasta aquí expuesto, damos por finalizado el trazado de nuestra forma de entender la gobernanza desde los puntos de vista del contexto histórico, conceptual, teórico y de los modelos de análisis.

Como veremos de aquí en adelante, esta teorización de la gobernanza será la mirada desde la cual abordaremos el fenómeno de la ES de la Compañía de Jesús, tanto a nivel de sistema, en el estudio de los documentos normativos e inspiracionales de la ES jesuítcos, como a nivel institucional, en el estudio de la gobernanza de cuatro universidades jesuíticas. De allí que esta teorización también será fundamental al momento de definir nuestra visión metodológica, así como al decidir los aspectos más concretos de los métodos de recogida y análisis de la información.

## 4 La gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús

En este capítulo, principalmente, formulamos las características de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús y exploramos la posibilidad de definirla como un tipo ideal de la gobernanza. Con este fin, hemos realizado un estudio sistemático de los documentos normativos e inspiracionales, en los cuales se delinea –si bien de manera dispersa– la política de ES de la Compañía de Jesús. En este proceso nos hemos valido de nuestra teorización de la gobernanza de la ES. En particular, hemos recurrido al marco de análisis de Dobbins y Knill (2014).

Nuestra exposición comienza con un preámbulo sobre la importancia histórica de la ES en la Compañía de Jesús. Segundo, enumeramos nuestras principales fuentes documentales y aclaramos algunos conceptos claves, propios de la Compañía de Jesús. Tercero, siguiendo uno a uno los indicadores empíricamente observables, analizamos los documentos que rigen la ES de la Compañía de Jesús, asimismo, formulamos la característica desde el punto de vista del indicador respectivo y la clasificamos según su proximidad a uno o dos de los tres tipos ideales de la gobernanza de la ES (Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2). Repetimos este proceso para cada indicador. Cuarto, desde una mirada de conjunto, establecemos el supuesto de que la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús constituye un tipo ideal distinto a los del marco de análisis comparativo de la gobernanza de Dobbins y Knill (2014).

### 4.1 Importancia de las universidades en la historia jesuítica

La Compañía de Jesús es una orden religiosa fundada por San Ignacio Loyola bajo la autorización del Papa Paulo III en 1540. Desde entonces, la Compañía ha realizado su misión a través de diversos ministerios (servicios) apostólicos y, entre estos, la educación ha sido uno de los más reconocidos. El apostolado educativo adquirió una gran importancia desde los inicios de la Compañía (O'Malley, 1993). Según Kolvenbach (2008q), el mismo San Ignacio se sorprendió del acelerado auge del apostolado educativo hasta el punto de sentir que perdía el suelo de sus pies. La Compañía renovaba así tempranamente su modo de realizar su misión, la

salvación de las almas. Cuando San Ignacio murió en 1556, la Compañía tenía bajo su responsabilidad 46 colegios (Margenat Peralta, 2016). Al momento de su supresión en 1773, la Compañía tenía una red de más de 800 instituciones educativas, entre colegios y universidades, en Europa, Asia y América Latina (Mesa, 2019; O'Malley, 1993). Cuando fue restaurada en 1844, la Compañía rápidamente retomó su apostolado en colegios y universidades.

Con la Congregación General 32, la máxima autoridad legislativa y responsable de la elección del Superior General, la Compañía se propuso renovar la misión educativa a la luz de la misión de fe y justicia (Congregación General [CG] 32 d. 4). Algunos jesuitas sintieron, como San Ignacio, que perdían el piso bajo sus pies, pues temían lo peor para un apostolado educativo criticado por otros jesuitas como elitista e incompatible con la misión de fe y justicia (Kolvenbach, 2008q). Sin embargo, por su potencial de servicio a la misión, la Compañía apostó por la continuidad y el fortalecimiento del apostolado educativo, a pesar de la acelerada disminución del número de jesuitas (Agúndez, 2008). Esta vez ya no solo gracias a los jesuitas, sino al trabajo colaborativo de jesuitas y laicos al frente de las instituciones educativas. A esta comunidad educativa, la Compañía confió la misión de renovar sus colegios y las universidades según el espíritu de la misión de fe y justicia. En 2019, la Compañía contaba con 839 escuelas jesuíticas tradicionales, 1613 escuelas y proyectos educacionales de la red Fe y Alegría y 75 escuelas y proyectos educacionales del Servicio Jesuita de Refugiados (Asociación Internacional de Universidades Jesuitas [IAJU, por sus siglas en inglés] & Educate Magis, 2020). En cuanto a la ES, la Compañía cuenta con 195 instituciones dispersas en cinco continentes alrededor del mundo. Por tanto, el apostolado educativo ha sido uno de los más importantes en la historia de la Compañía de Jesús (Mesa, 2019b).

Por otra parte, como se señaló en el primer capítulo, el mundo y la ES han sido sometidos a profundas transformaciones desde finales de la década de 1970. La Compañía de Jesús y sus obras no han sido ajenas a estas transformaciones. Ante este contexto, la

Compañía de Jesús trabaja por la búsqueda de “modelos de gobierno apropiados para aquellas obras que tienen carácter global en su misión y servicio”, como son las universidades jesuíticas (CG 36 d. 2, n. 36). Además, la Compañía se ha propuesto buscar configuraciones de “estructuras de gobierno y funcionamiento que permitan preservar su identidad y hacer más fácil, al mismo tiempo, su relación con el mundo universitario y con su entorno social, sin excluir a la propia Compañía de Jesús y a la Iglesia” (Normas Complementarias [NC] 289§4).

#### 4.2 Fuentes documentales y conceptos claves

Con el fin de comprender mejor la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús, como segundo paso, hemos enlistado los principales documentos normativos e inspiracionales de dicha orden. Los documentos normativos son de obligatorio cumplimiento para las universidades jesuíticas, mientras los inspiracionales deben ser al menos considerados por dichas instituciones.

En general, los documentos normativos contienen directrices tanto para el gobierno de las casas o comunidades de los “jesuitas” como para las instituciones apostólicas de la Compañía. Para nuestro análisis de la gobernanza, hemos retomado tres documentos normativos que, según I. Echarte (comunicación personal, julio 4, 2020), tienen fuerza jurídica en sí mismos: Las Constituciones de la Compañía de Jesús (Const.) y sus Normas Complementarias (NC), y las Congregaciones Generales (CG 31-36). Estos títulos son la fuente de autoridad de los otros documentos normativos de legislación secundaria que hemos seleccionado para nuestro estudio: las Orientaciones para la Relación entre los Superiores y los Directores de Obras (ORSDO), los Estatutos de la Pobreza Religiosas de la Compañía de Jesús (EP) y las Instrucciones sobre la Administración de los Bienes (IAB). Estos últimos sirven para la interpretación y la aplicación de los primeros.

Para una comprensión más completa de las políticas de ES de la Compañía de Jesús, también hemos incluido en el capítulo aquellas secciones de los documentos normativos relacionadas con la temática de interés. Es decir, centramos nuestra mirada en lo que estos

documentos norman, por una parte, sobre las obras apostólicas de la Compañía en general y, por otra, sobre el apostolado educativo y las universidades en particular. En cuanto a lo normativizado por los documentos sobre el apostolado educativo y las universidades, citaremos principalmente la “Cuarta parte principal” de las Constituciones, la cual, dedica diez capítulos a los colegios (Const. [307-439]) y siete capítulos a las universidades (Const. [440-509]). De la séptima parte “Misión y ministerios de la Compañía” de las NC, también nos referiremos a los números en donde se actualiza el contenido del capítulo cuarto de las Constituciones (NC 277-292). Finalmente, la CG 34 dedicó el decreto 17 a las universidades, el cual es una referencia obligatoria al tratar el tema del apostolado de la ES de la Compañía de Jesús.

Conviene aclarar que la CG 34 derogó los siete capítulos dedicados a las universidades jesuíticas en las Constituciones de la Compañía de Jesús (Const. [440-509]), a excepción de los números [440-442]. A pesar de su derogación, en nuestro estudio utilizaremos esos capítulos porque la misma Congregación considera que muchos números “permanecen como criterios y consejos oportunos y útiles que deben ser considerados atentamente” (Const. Nota 38 al Capítulo XI).

La decisión de la CG 34 de derogar los capítulos dedicados a las universidades tiene una posible explicación. Los capítulos sobre las universidades jesuíticas fueron un añadido tardío en el borrador aprobado por la primera Congregación General de la Compañía de Jesús (Decloux, 1993; Valero, 1993b). Presumiblemente, San Ignacio de Loyola participó de la redacción de un documento llamado “Constituciones de las universidades” (Valero, 1993b, Nota 1 a la "Cuarta parte principal"). Ya sea antes o durante la primera CG en 1558, este documento fue añadido íntegramente en una redacción previa de las Constituciones (Decloux, 1993; Valero, 1993b, Nota 1 a la "Cuarta parte principal"). Además, respetando las circunstancias y los fines particulares de cada ámbito, cuando en las Constituciones se tratan aspectos relacionados con las universidades, estos capítulos suele ser un reflejo, y cierta

repetición, de lo dicho sobre los colegios y el gobierno de la Compañía (Const. [741; 811]; Decloux, 1993; Valero, 1993a). Todas esas circunstancias explicarían la desproporcionada extensión y las repeticiones de la sección sobre las universidades en comparación a la extensión y lo dicho sobre los colegios (Valero, 1993b, Nota 1 a la "Cuarta parte principal").

Además de los documentos normativos, la Compañía ha dispuesto que los documentos elaborados por “el Secretariado central para la Educación y aprobados por el P. General” sirvan de inspiración, después de ser considerada la diversidad de las circunstancias de cada tiempo y lugar en el mundo, en “las declaraciones de principios, orientaciones, programas pedagógicos y todo el medio ambiente escolar de nuestras instituciones educativas” (NC 285§1). Desde nuestro punto de vista, las Características de la educación de la Compañía de Jesús (CECJ) es el documento inspiracional del Secretariado para la educación más relevante. Este documento fue presentado en 1986 como la nueva “Ratio Studiorum” (Compañía de Jesús, 2019). La Ratio rigió los distintos roles y el currículo de los colegios y las universidades jesuíticas y, además, permitió dar unidad y orientación a la red de escuelas iniciada en 1599 (Mesa, 2019). Después de 400 años de haberse publicado la Ratio, la CECJ fue “el segundo documento oficial sobre la educación jesuita en la historia de la Compañía” (CECJ, nota del editor, p. 305). Según Kolvenbach (1986) y las NC (285§1), la CECJ debería ser un documento inspiracional de referencia para todas las obras del apostolado educativo de la Compañía de Jesús.

Otro conjunto de documentos inspiracionales especialmente relevantes para las universidades jesuíticas son los llamados discursos universitarios de Kolvenbach (Agúndez, 2008). Kolvenbach fue Superior General de la Compañía de Jesús durante casi veinticinco años. Durante su periodo de gobierno, Kolvenbach “con suave e inteligente saber hacer ha conducido a la Compañía desde ciertos resabios antiuniversitarios e incluso antiintelectuales a la aceptación generalizada de la universidad como privilegiado instrumento cultural y apostólico” (Agúndez, 2008, capítulo "A modo de introducción", p. 7). En sus discursos,

Kolvenbach hizo de la misión de fe y justicia el horizonte que debía guiar la renovación del apostolado universitario. Al hacerlo, Kolvenbach desarrolló una idea sobre la universidad jesuítica y su lugar en el cuerpo apostólico de la Compañía, así como ante el entramado del contexto socioeconómico, cultural y religioso del mundo. Por este motivo creemos que la idea de la universidad jesuítica de Kolvenbach, presente en la selección de discursos hecha por Agúndez (2008), nos permitirá hacer una mejor interpretación de los otros documentos de la Compañía utilizados en nuestro estudio.

Además de los documentos directamente relacionados con el apostolado educativo, en nuestro análisis de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús, también utilizaremos los documentos normativos sobre el gobierno de las obras apostólicas en general, así como sobre el gobierno de la Compañía misma. Por ejemplo, estudiaremos de qué forma lo normativizado por las Constituciones sobre el gobierno del Padre General, por las Normas Complementarias sobre el trabajo conjunto de jesuitas y laicos en las obras y por la CG 36 sobre el gobierno de la Compañía contribuyen a definir el modo de gobernanza de la ES jesuítica a nivel de sistema. De esta misma manera, utilizaremos las normas secundarias dirigidas a las obras y al gobierno de la Compañía plasmadas en los EP, las IAB y las ORSDO.

A continuación, con el fin de comprender mejor la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús, explicamos seis conceptos claves que harán más transparente nuestra exposición sobre los documentos normativos e inspiracionales jesuíticos. Estos documentos recurren a un lenguaje institucional propio, el cual ha sido construido a lo largo de casi quinientos años de historia.

#### *4.2.1.1 Las comunidades de jesuitas*

Las “comunidades” son “los grupos de jesuitas legítimamente constituidos bajo la autoridad de un superior local” (NC 188§1). Estos jesuitas viven en “casas” que pueden tener fines apostólicos, ya sea que tengan o no instituciones u obras apostólicas anejas, como podría ser una universidad (NC 401§1).

#### 4.2.1.2 *Las obras apostólicas*

Las obras apostólicas son “las instituciones y obras de la Compañía que tienen cierta unidad y organización permanente para fines apostólicos, como son las universidades, colegios [...] en las que los jesuitas realizan su trabajo apostólico” (NC 188§2). En las obras apostólicas, pueden trabajar jesuitas, laicos y miembros de otras congregaciones religiosas (NC 307). Los laicos y los miembros de otras congregaciones pueden asumir cualquiera de las responsabilidades dentro de la obra y, por supuesto, también, la dirección. Esta última responsabilidad recibe el nombre genérico de “director de obra”, ya sea que el director tenga bajo su responsabilidad una universidad, un colegio o una parroquia.

#### 4.2.1.3 *El director de obra*

Los documentos normativos de la Compañía elaborados en las últimas décadas hablan del “director de obra”, pero no del “rector” de una universidad (ver NC). Primero, porque, la mayoría de las normas fueron creadas para regir la dirección de cualquier obra jesuítica y no solo de las universidades. Además, en las Constituciones, el rector es un cargo de gobierno donde convergen el cargo de superior de una comunidad de jesuitas y el cargo de director de obra de un colegio o una universidad. Actualmente, los superiores de la comunidad jesuita, a la cual puede estar aneja el colegio o la universidad, suele ser ordinariamente una persona distinta al director de obra.

#### 4.2.1.4 *El oficio de gobernar o dirigir*

Cuando en los documentos normativos se habla de los oficios de “gobernar” y “dirigir”, nosotros los hemos entendido como sinónimos. Según las Constituciones, gobernar es el “oficio” del Superior General que consiste en “ser cabeza para con todos los miembros de la Compañía, de quien a todos ellos desciende el influjo que se requiere para el fin que ella pretende” (Const. [666; 789]; Valero, 1993a, p. 306). Es decir, el oficio de gobernar en la Compañía consiste en “impulsarla y dirigirla en todos los aspectos y manifestaciones de su vida y actividad hacia la consecución de su fin” (Valero, 1993a, p. 306). Por su parte, en la CG 34, la dirección de una obra se entiende como “la autoridad puesta al frente de la institución y del

logro de su misión” (Nota 13 al d. 13, n. 13). Consideradas estas distinciones, nosotros usaremos director de la universidad jesuítica para quien ha sido nombrado autoridad al frente de una institución para el logro de su misión o, bien, para el oficio de gobierno, que consiste en impulsar y dirigir la universidad jesuítica, en todas las manifestaciones de su vida y actividad, hacia la consecución de su fin.

#### 4.2.1.5 *Las universidades jesuíticas*

Las universidades jesuíticas son obras ignacianas y jesuíticas (CG 35 d. 6, nn. 9-10). Una obra es ignaciana cuando los Ejercicios Espirituales de San Ignacio ocupan un lugar medular en ella. En otras palabras, la obra es ignaciana cuando encarna las características del carisma ignaciano:

- Intencionalmente busca a Dios en todas las cosas.
- Practica el discernimiento ignaciano.
- Se acerca a la realidad a través de un cuidadoso análisis del contexto, en diálogo con la experiencia, evaluado por medio de la reflexión, orientado a la acción y abierto siempre a la evaluación. (CG 35 d. 6, n. 9)

La obra ignaciana es también jesuítica cuando tiene un vínculo formal –no solo carismático– con la Compañía de Jesús. Es decir, la obra es jesuítica cuando tiene una clara y definida relación con la Compañía de Jesús y cuando su misión concuerda con la de la Compañía, por un compromiso con la fe que realiza la justicia por medio del diálogo interreligioso y una responsabilidad creativa con la cultura. (CG 35 d. 6, n. 10)

Cuando es ignaciana y jesuítica, la misión de la obra, y, por tanto, de las universidades jesuíticas, “está en último término bajo la autoridad del General de la Compañía a través de los diversos cargos intermedios” (CG 35 d. 6, n. 10), ya sea que esté bajo la dirección de un jesuita o de otra persona comprometida con la misión jesuítica.

En el marco del derecho de la Compañía de Jesús, las universidades jesuíticas, en cuanto obras apostólicas, pueden tener distintos modos de “relacionarse” con el gobierno central de la Compañía. Las universidades pueden ser una obra “propia” o “confiada”, según la

titularidad y la responsabilidad de la Compañía en ellas. Las universidades jesuíticas además pueden ser “dependientes” o “independientes”, según el vínculo canónico que tenga con la comunidad jesuítica local.

Según la titularidad y la responsabilidad de la Compañía en las obras jesuíticas, estas pueden ser obras estrictamente “propias” de la Compañía o pueden ser obras “confiadas” o “encomendadas” a la Compañía. Las obras estrictamente “propias” “pertenecen a la Compañía, por ser esta su titular y propietaria; siendo, normalmente, también propietaria de los medios aplicados a ellas” (IAB [110]). En estas obras, “la Compañía tiene autoridad y responsabilidad plena”, también en lo económico, aunque corresponde a “los superiores y/o directores respectivos la decisión y el control final de las mismas”, también cuando la Compañía confía la dirección a un no jesuita (IAB [111]). Los estatutos de las obras “propias” deben dejar suficientemente claras todas estas circunstancias.

Las obras “confiadas” o “encomendadas” son aquellas “cuya titularidad no pertenece a la Compañía, pero cuya dirección y gestión le han sido confiadas por sus titulares o promotores, mediante un convenio o en virtud de los estatutos de la obra y la aceptación de la Compañía” (IAB [112]). Sobre estas obras, la Compañía tiene “la autoridad y responsabilidad – también en el ámbito económico– que le han sido atribuidas en el convenio o estatutos respectivos” (IAB [112.1]). En este sentido, “los superiores de la Compañía han de tener la autoridad y el control necesarios para asegurar esa responsabilidad” (IAB [112.2]).

Además, según el vínculo canónico a una comunidad, la obra jesuítica puede ser “dependiente” o “independiente”. La obra es “dependiente” cuando “depende inmediatamente de una comunidad, por estar vinculada canónicamente a ella” (IAB [112]). En este caso, la autoridad inmediata de la dirección de la obra corresponde al superior de la comunidad a la que está adscrita, aunque el superior puede delegar a otra persona esa función. El superior provincial conserva la autoridad que corresponde a su nivel jerárquico. Estas obras siempre son “propias” de la Compañía.

La obra jesuítica es “independiente” cuando el director depende del superior provincial –y no del superior de la comunidad local–, respecto a la dirección de la obra (IAB [115]). En este caso, la obra puede ser “propia” o “confiada” a la Compañía. La obra “independiente” puede serlo

ya sea porque la obra es autónoma (no está canónicamente vinculada a la comunidad) y tienen personalidad jurídica propia; o ya sea porque, aunque esté vinculada a una comunidad y no tenga personalidad jurídica propia, se ha decidido (el Provincial con la aprobación del P. General) que funcione con autonomía a nivel local (IAB [115]).

El Superior Provincial tiene autoridad sobre la obra y sobre el director. La autoridad incluye lo económico y el director puede ser jesuita o laico. En las obras “propias”, el Superior Provincial tiene autoridad plena. En las obras “confiadas” o “encomendadas”, el Superior tiene la “autoridad y responsabilidad que hayan sido estipuladas en el convenio o estatutos de encomienda de la obra” (IAB [115.1]).

#### 4.2.1.6 *¿Sistema de universidades jesuíticas?*

En los documentos oficiales de la Compañía de Jesús, no se habla del “sistema de universidades jesuíticas”. Allí se habla, “De los ministerios con que la Compañía cumple su misión”, “Del apostolado educativo”, “De las instituciones educativas”, de las Universidades de la Compañía o de la Universidad jesuítica (NC 263-292). Sin embargo, a pesar de que oficialmente no se habla de un sistema de universidades jesuíticas, creemos que sí es posible entender esas instituciones como parte de un sistema de gobernanza.

Desde la perspectiva del concepto de los sistemas de gobernanza de la ES (Clark, 1983; van Vught, 1993), al hablar de la gobernanza del sistema de universidades jesuíticas, nos referimos a una red de instituciones universitarias que guían sus acciones individuales y sus interacciones de conjunto por las políticas de ES de la Compañía de Jesús. En otras palabras, la Compañía dirige las acciones e interacciones de las universidades jesuíticas a través de los documentos normativos e inspiracionales, así como, a través de las autoridades del gobierno

Provincial y de la Curía General de la Compañía de Jesús. Con esto, no obviamos que cada universidad jesuítica pertenece simultáneamente a un sistema nacional de gobernanza de la ES, cuyo coordinador es el Estado, y que de hecho las universidades jesuíticas deben ajustar la realización de las políticas de ES de la Compañía al marco de políticas estatales de ES.

Por otra parte, la idea de pensar a las universidades jesuíticas como parte de un sistema de gobernanza coordinado por la Compañía de Jesús no es tan original. Kolvenbach (2008m), quien fue Superior General de la Compañía de Jesús durante casi veinticinco años (1983-2008), se aproximó a esta idea. Él se refirió a las instituciones de ES jesuíticas como pertenecientes a un amplio conjunto interconectado y conformado por los centros educativos de la Compañía de Jesús alrededor del mundo. “Ninguno de ellos puede considerarse aislado y como abandonado a sí mismo, sino que todos deben considerarse conectados con todos los demás y como solidarios de su suerte” (Kolvenbach, 2008m, p. 143). Precisamente, la pertenencia de los centros educativos a ese conjunto, cuya suerte individual está conectada por una red invisible a la suerte colectiva del resto, para Kolvenbach (2008m), exigía elaborar y formular unas directrices comunes, tanto de naturaleza general como pedagógica. Esta reflexión resultó en las llamadas Características de la Educación de la Compañía de Jesús, que ofreció una visión y una dirección común a las instituciones educativas jesuíticas y que, al mismo tiempo, les permitía conservar “su peculiaridad y su perfil característico” (Kolvenbach, 2008m, p. 143).

De hecho, en las Características de la Educación de la Compañía de Jesús, se habla de un “sistema” de centros educativos jesuíticos debido a su visión común y finalidad compartida (CECJ 144). En años recientes, además, las universidades jesuíticas acordaron conformar una red internacional de ES de la Compañía de Jesús. En sus documentos fundacionales, la IAJU declara su aspiración de crear una “vibrante red internacional de asociaciones regionales y de instituciones de ES jesuitas” mediante el cumplimiento de la misión de “contribuir al progreso del apostolado de la ES de la Compañía a través de la aplicación de sus decretos y

documentos...” (IAJU, 2018; 2021). Por esas razones, consideramos que es posible hablar y analizar la gobernanza del sistema de instituciones universitaria jesuíticas de la Compañía de Jesús.

#### 4.3 Análisis de los documentos normativos e inspiracionales

En este apartado, formularemos las características de la ES de la Compañía de Jesús a la luz de las categorías y los indicadores empíricamente observables de la gobernanza de la ES de Dobbins y Knill (2014, capítulo 2). Para lograrlo, primero, estudiaremos lo que dicen los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús sobre un indicador determinado. Luego, de manera sintética, formularemos la característica de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús respecto a ese indicador. Después, examinamos con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza de la ES de Dobbins y Knill (2014, capítulo 2) se aproxima más esa característica. Finalmente, repetiremos este mismo proceso hasta completar las 22 características a la luz de los indicadores empíricamente observables de la gobernanza de la ES.

##### 4.3.1 Categoría estructura general de la educación superior

###### 4.3.1.1 *Subcategoría estructuras institucionales de las universidades*

###### a. Actores determinantes en la toma de decisiones

El actor determinante en la toma de decisiones en la universidad jesuítica es el director. Dada la tradición de gobierno de la Compañía, esto tenderá a ser así, presumiblemente, incluso, cuando exista un consejo de administración. Las Constituciones de la Compañía de Jesús establecen que quien gobierne la Compañía, una provincia, una casa, un colegio o una universidad deberá tener la máxima autoridad para el buen gobierno y la máxima sujeción para el mal gobierno: “En manera que todos para el bien tengan toda potestad y, si hiciesen mal, tengan toda sujeción” (Const. [820]). Por este motivo, los superiores deberán elegirse con cuidado, ya que, si la cabeza está bien, así lo estará el resto de la Compañía, casa, colegio o universidad. Sin embargo, a diferencia del Superior General, la autoridad del director es delegada, temporal y delimitada a cierta geografía o institución. La autoridad última de gobierno de la Compañía está en el Superior General, la autoridad de los

otros superiores y de los directores de obra descende de él, y tendrá el alcance decidido por él (Const. Título de la "nona parte principal").

Según las Constituciones, por delegación de la autoridad del Superior General, los rectores deben ser la figura con la autoridad sobre “la vida y doctrina” del colegio y la universidad (Const. [741]). El rector debe sostener la institución con la oración y santos deseos, hacer guardar las Constituciones, cuidar de las relaciones, la salud, las virtudes y las letras de quienes están bajo su responsabilidad, administrar con diligencia los bienes temporales, guardar la subordinación de quienes están bajo la responsabilidad de los oficiales e informar a los superiores Provincial y General sobre la institución y procurar la obediencia y la unión de ánimos entre quienes formaban parte del colegio (Const. [424]).

Las Constituciones también normativizaban que el rector debía cumplir sus funciones de gobierno con la ayuda y el consejo de unos oficiales. Los rectores de universidad debían delegar ciertas funciones o “ayudarse” de cuatro oficiales o asistentes, a quienes solo podían cambiar previa consulta del Provincial o General (Const. [490-491]). “Y tendrá el Rector cuatro Consiliarios o Asistentes, que en las cosas de su oficio generalmente le puedan ayudar y con quienes él trate las cosas de importancia” (Const. [490]). Los oficiales debían tener la competencia necesaria para asumir responsabilidades en asuntos académicos (canciller), de matriculación estudiantil (secretario), notariales (para dar fe pública de los grados) y administrativos (síndico general) (Const. [493; 495; 498; 504]). Estos oficiales también tenían el deber de ser parte de un consejo del rector para la toma de las decisiones importantes de la universidad y, además, debían informar periódicamente al Provincial y al General sobre la marcha de la institución (Const. [504; 506-507]). De igual manera, el rector debía rendir informes sobre la institución, pero, también, debía dar cuenta de su gobierno ante el Superior General, por su subordinación a este, quien lo nombró rector (Const. [741; 820; 423]; Valero, 1993a).

El rector debía nombrar un decano y dos diputados por cada facultad. Los decanos y los diputados debían ser jesuitas entendidos en los asuntos propios de la Facultad y debían aconsejar al rector sobre decisiones convenientes a tomar sobre esta (Const. [501]). Por su parte, el rector debía reunir a los decanos y diputados, así como a los asistentes y a cualquier otro que él considerara oportuno para tomar decisiones sobre las facultades (Const. [502]). Cuando la totalidad del consejo disintiera del rector, este debía consultar al provincial antes de tomar la decisión (Const. [503]).

En el mismo espíritu de las Constituciones, los otros documentos normativos de la Compañía otorgan al rector de la universidad una autoridad determinante en la dirección. El director de las universidades jesuíticas es el responsable del cumplimiento de la misión de la obra y de una buena y sana administración ante el Provincial. “Ellos [los directores de las universidades jesuíticas] son los principales responsables del apostolado de la Compañía en el nivel superior” (Kolvenbach, 2008q, p. 33). Según las NC (285§2), los directores de los centros educativos de la Compañía tienen la responsabilidad de salvaguardar el carácter propio de los centros jesuíticos y promover la colaboración entre jesuitas y laicos (CG 34 d. 18, n. 2). El carácter propio de una universidad jesuítica es ser universitaria y jesuítica (CG 34 d. 17, nn. 5-7; NC 289§2).

El director de la universidad jesuítica además es el eslabón principal con el gobierno de la Compañía. El director está subordinado directamente a la autoridad del Provincial en los asuntos apostólicos, ya que aquel ha sido nombrado por este (NC 406§2). En los asuntos de su vida personal religiosa, el director de obra está subordinado al superior local. Por este motivo, en las ORSDO (11; 18) y en las IAB ([160]) se aclara que el director de obra es responsable ante el Provincial sobre el cumplimiento de la misión apostólica, pues del Provincial recibió el nombramiento. En uno de sus primeros discursos a los directores de universidades jesuíticas, Kolvenbach (2008q) les dijo: “cada uno de vosotros ha recibido una misión de la Compañía de Jesús, explícita o implícitamente, aunque vuestro nombramiento concreto haya llegado por

otros caminos, incluso si la Compañía no ejerce influencia jurídica directa sobre las actividades de vuestras universidades” (p. 41).

Dentro de las tareas de gobierno del director, la Compañía pone especial énfasis en el cuidado en la administración de los bienes de la obra (NC 167; Const. [740-741]). El director tiene la responsabilidad de la administración –y, también, de dar cuentas– de los bienes ante el Provincial, aunque para ejercerlo el director debe contar con la ayuda de un Administrador (IAB [161]). El director de la universidad jesuítica tiene además la autoridad religiosa para ubicar a los jesuitas que han sido destinados por el Provincial a la institución. Las NC (407§1) otorgan la autoridad religioso-apostólica para dirigir eficazmente la obra apostólica a su fin y a los jesuitas que trabajan en ella, conforme al genuino espíritu ignaciano (Kolvenbach, 2008a).

Cuando una comunidad esté vinculada a la obra, el director debe contar con la colaboración del superior local y de la comunidad jesuita para el fortalecimiento de la identidad y la misión jesuítica o la visión fundamental de la Compañía. Esta relación de cooperación debería quedar delimitada en los estatutos de la obra y, además, debería estar fundada en una buena relación personal entre el director de obra y el superior local (NC 407§2-3; CG 32 d. 11, n. 29; ORSDO 12-13, 26-29). El director comparte la misión de animar al equipo de jesuitas vinculada a la obra con el superior local (ORSDO 25).

Según Kolvenbach (2008a), “el específico cometido de los jesuitas del College o Universidad jesuítica consiste en hacer que la comunidad docente participe en el fundamental propósito y empeño ignaciano” (p. 69). Además de comunicar la inspiración apostólica, la comunidad jesuita tiene la responsabilidad de la transmisión de los valores evangélicos en el centro y de que todo eso se encarne profundamente en la vida diaria del centro, “valiéndose de las múltiples relaciones y actividades que forman la estructura de la vida universitaria” (Kolvenbach, 2008a, p. 69).

Sin embargo, la colaboración del equipo de jesuitas debe evitar interferir con los procedimientos formales de toma de decisiones de la obra (ORSDO 13). La comunidad jesuítica

“deben ver formas de seguir presentes ejerciendo ya no el poder [sic] pero sí su influencia en la institución” (Kolvenbach, 2008p, p. 207). En este sentido, “[...] no hay que dar motivo a que se pueda pensar que la comunidad jesuítica va a convertirse en un grupo de presión o un grupo privilegiado dentro de la institución” (Kolvenbach, 2008a, p. 70).

Cuando exista un consejo de administración o dirección (*board of trustees*), el Provincial debe asegurarse de que la universidad se mantenga fiel a su carácter jesuítico. La CG 31 (d. 28, n. 27), la IAB ([164]), las ORSDO (36) y las CECJ (130) contemplan el caso de que la obra esté regida por un consejo de dirección o de administración. En este caso, el Provincial deberá asegurarse de que el consejo de administración y el director mantengan la fidelidad de la obra al carácter jesuítico (ORSDO 36). En otras palabras, los miembros del consejo de administración deben tener un liderazgo decisivo, por ejemplo, para que la vida de la universidad jesuítica responda al tipo de cuestiones que Kolvenbach (2008d) planteó al consejo de Georgetown:

- ¿Cómo Georgetown encarna realmente las cuatro características del Padre Ledesma [o las características de la educación jesuítica]?
- ¿Qué programas y directrices tiene en funciones para apoyar, promover y extender el compromiso con su carácter católico y jesuita?
- ¿Qué recursos necesita tener disponibles para cumplir esa misión?
- ¿Qué obstáculos habría que quitar a fin de liberar las energías necesarias para capacitar a Georgetown a convertirse más y más en lo que dice que es [universidad y jesuítica]? (p. 263)

Por otra parte, en las ORSDO (36), también se sugiere que el Provincial conserve la autoridad para nombrar al director y definir su misión apostólica. Aunque exista un consejo de administración o dirección, las CECJ (138) afirman que la misión confiada al director procede en última instancia de la Compañía de Jesús y, por tanto, el director conserva la responsabilidad de rendir cuentas ante el Provincial o ante quien este delegue. Los documentos no hacen más distinciones entre las responsabilidades de gobierno de los consejos de administración o dirección y del director de obra. Por tanto, suponemos que,

después de guardar las normas y considerar las sugerencias, la distinción debería estar presente en los estatutos.

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría en que los actores determinantes en la toma de decisiones a nivel institucional deberían ser el director, sus consejeros de la escala inferior de jerarquía y la junta de directores. Entre estos, en lo cotidiano, el rector sería el más importante, aunque en el marco de lo establecido en los estatutos, especialmente, en su relación con la junta. Por otra parte, la jerarquía universitaria estaría sujeta a la autoridad definitiva de la jerarquía del gobierno de la Compañía (provincial y general), aunque también según los estatutos institucionales.

Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre los actores determinantes de la ES de la Compañía de Jesús. Por una parte, la autoridad jerárquica del director, su trabajo cercano con los consejeros de la siguiente escala de jerarquía y la existencia del consejo de administración hace de la gobernanza de la universidad jesuítica próxima a la gobernanza de orientación de mercado. En esta, los gerentes y no los académicos son los actores claves en la toma de decisiones. Sin embargo, al mismo tiempo, el director de la universidad jesuítica está sujeto a la autoridad inmediata del superior provincial y, en definitiva, del superior general. En este sentido, a pesar de su autonomía y su papel clave en la toma de decisiones, el director de la universidad jesuítica también se aproxima al tipo ideal gobernanza centralizado en el Estado, por su subordinación a la siguiente escala de jerarquía que es el gobierno central de la Compañía. En este modelo de gobernanza, los directores son burócratas sujetos a la autoridad centralizadora del ministerio de educación. Por tanto, en cuanto al indicador de los actores determinantes en la toma de decisiones, el modelo de gobernanza de la Compañía de Jesús es un híbrido entre el modelo de gobernanza centralizado en el Estado y el modelo de gobernanza de orientación de mercado (ver tabla 4.1).

**Tabla 4.1**

*La gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús: Categoría empíricamente observable de la estructura general*

Subcategoría e indicador	Modelo de gobernanza de la Compañía de Jesús
<i>Estructura institucional de las universidades</i>	
Actores determinantes en la toma de decisiones	El director, sus consejeros de la escala inferior de jerarquía y el consejo de administración. Aunque, la jerarquía universitaria está sujeta a la jerarquía del gobierno central de la Compañía (Provincial y General). <b>(H1: GCE + GOM)</b>
Estructura organizacional	Jerarquía de jerarquías. <b>(H1<sup>a</sup> : GCE<sup>b</sup> + GOM<sup>c</sup>)</b>
El abordaje gerencial predominante	Jerarquía, autonomía, toma de decisiones informadas desde abajo, cuidado de la persona, colaboración. <b>(H1: GCE + GOM)</b>
<i>Patrones de control y de evaluación de la calidad</i>	
Responsables del control y la evaluación	El gobierno central de la Compañía (el Provincial) evalúa periódicamente a la universidad. Y, también, el director, sus consejeros de la escala inferior de jerarquía y el consejo de administración se autoevalúan respecto a la misión universitaria de la Compañía. <b>(H2<sup>d</sup> : GCE + GAA<sup>e</sup>)</b>
Objeto de control y evaluación	Incorporación de la misión e identidad de la Compañía en los procesos y las estructuras académicos y administrativos, así como si acontecen en ese mismo espíritu el servicio universitario a la sociedad local y las relaciones de colaboración con otras obras jesuíticas y la Iglesia. <b>(GCE)</b>
Momento de los procesos académicos en que la evaluación tienen lugar	Predomina la evaluación ex ante (los procesos). Existen algunos pocos indicios de evaluación ex post (los productos y resultados de los procesos). <b>(GCE)</b>
<i>Relaciones de la universidad y la sociedad</i>	
Mecanismos de control estatal	El marco normativo e inspiracional y la autoridad de la jerarquía del gobierno central de la Compañía (Provincial y General), aunque garantizando autonomía institucional y la libertad académica. <b>(H2: GCE + GAA)</b> .
Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación	La misión universitaria de la Compañía interpretada por las autoridades jerárquicas de la universidad a la luz de las circunstancias del lugar. <b>(H1: GCE + GOM)</b>

Subcategoría e indicador	Modelo de gobernanza de la Compañía de Jesús
Partes interesadas económicas y empleadoras	
Función	La normativa de la Compañía no da prioridad a estas partes interesadas. En el marco de la misión universitaria de la Compañía, las autoridades de la universidad deben decidir si la función de las partes interesadas externas es de control o de participación en el establecimiento de la agenda de los asuntos académicos. <b>(H1: GCE + GOM)</b>
Responsable de nombrarlas	Las autoridades de la universidad deben nombrarlas, aunque según los valores y fines de la misión de la Compañía. <b>(H1: GCE + GOM)</b>

*Nota.* Nuestro análisis de la gobernanza del sistema de instituciones universitarias jesuíticas está basado principalmente en Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, Capítulo 2 (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>).

<sup>a</sup> H1 representa el híbrido de los tipos ideales del modelo de gobernanza centralizado en el estado y el modelo de gobernanza de orientación de mercado; <sup>b</sup> GCE, el modelo de gobernanza centralizado en el estado; <sup>c</sup> GOM, el modelo de gobernanza de orientación de mercado; <sup>d</sup> H2, el híbrido del modelo de gobernanza centralizado en el estado y el modelo de gobernanza del autogobierno académico; <sup>e</sup> GAA, el modelo de gobernanza del autogobierno académico.

b. Estructura organizacional de la institución  
 En la tradición de las Constituciones, la estructura de gobernanza de la Compañía y de sus obras es jerárquica. A excepción de la plena potestad legislativa, la Congregación General confía toda la autoridad ejecutiva al Padre General (NC 333§1; 341§1; Const. [740-741]). Este delega parte de su autoridad a los Superiores Provinciales (superiores mayores) para gobernar las casas y las obras de un determinado territorio (Const. [666; 745; 791]). A través del Provincial, el General delega parte de su autoridad a los superiores locales para el gobierno de la comunidad de jesuitas y a los directores para el gobierno de las obras. Los directores

delegan a sus oficiales una autoridad circunscrita al ámbito de sus responsabilidades (Const. [434]). Esta subordinación jerárquica ha tenido por objeto mantener la unidad y posibilitar la conservación de la unión del cuerpo de la Compañía, su conservación y aumento (Const. [666; 821]; Valero, 1993a).

La estructura de la Compañía, sin embargo, no es una jerarquía al uso. Desde los primeros años de la Orden, San Ignacio, según se deduce a partir de su práctica de gobierno registrada en sus cartas, pensó que una estructura de *jerarquía de jerarquías* era la mejor forma de mantener unida a la Compañía y conducirla hacia los fines por los cuales fue creada (Bertrand, 2003). Según Valero (1993a), las Constituciones contemplan que la estructura de gobierno de la Curia General debía ser reproducida en los distintos niveles del gobierno universal de la Compañía. Dentro del ámbito de autoridad territorial delegado por el General, los gobiernos Provinciales debían reproducir la estructura de gobierno de la Curia General. En la escala siguiente, los superiores locales y los rectores de los colegios y las universidades debían hacer lo mismo. Por eso, de modo análogo a la Curia General, los rectores debían tener bajo su responsabilidad oficiales que les ayudaran y aconsejaran en tareas de gobierno y, también, debían gozar de una amplia autoridad dentro del colegio o la universidad. Como resultado, la combinación de una estructura jerárquica y una amplia autonomía ha hecho de la Compañía una “jerarquía de jerarquías” (Bertrand, 2003, p. 97).

En décadas recientes, la estructura jerárquica ha dado espacio a una estructura complementaria de gobierno horizontal o de red. Esta nueva estructura busca favorecer las dinámicas de colaboración entre las diversas obras apostólicas de la Compañía. Kolvenbach (2008q) tenía claridad de que “[...] una colaboración más viva entre los diferentes ministerios puede hacer más eficaz nuestro apostolado, y de que necesitamos dar con el medio que haga posible esta colaboración” (p. 40). Las estructuras horizontales de gobierno parecen ser una de las respuestas principales al desafío de la colaboración planteado por Kolvenbach. Las

Conferencias de Provinciales son uno de los mejores ejemplos. Estas estructuras de gobierno fueron establecidas formalmente por las NC. Las Conferencias tienen por fines

fomentar el sentido de universalidad en las Provincias, así como la comunicación y la unidad de visión entre los Superiores, fijar y coordinar las prioridades comunes y estimular la ayuda mutua entre ellos para cumplir las propias responsabilidades para con la Compañía y con la Iglesia. (NC 398§3)

En particular, la “Conferencia de Provinciales en América Latina y el Caribe” (CPAL) fue creada con el fin de “promover la coordinación y colaboración entre las Provincias y Regiones de la Compañía de Jesús en América Latina y El Caribe” (Conferencia de Provinciales en América Latina y el Caribe, [CPAL], s.f.). La CPAL tiene un Proyecto Apostólico Común 2010-2020,

que vincula de modo particular a los sectores, redes y obras inter y supra provinciales, que inspira los planes apostólicos de las Provincias y Regiones y que motiva a todos nuestros colaboradores, religiosos y laicos, a participar en él desde la misión específica de cada institución. (CPAL, 2011, p. 6)

Las provincias también están organizadas en estructuras horizontales que facilitan los mecanismos de coordinación, ya sea por sectores apostólicos y/o a nivel de las obras y las comunidades jesuíticas pertenecientes a un mismo territorio. Los Provinciales pueden nombrar un asistente para un sector apostólico, a quien podrán otorgarle la autoridad que considere conveniente para algunas o todas las siguientes acciones:

- convocar a reuniones de los directores de obra de su sector,
- convocar a reuniones a directores de obra y superiores locales para tratar del apostolado y de la coordinación entre las comunidades y las obras, y, finalmente,
- convocar a reuniones con los jesuitas y las personas que trabajan en las obras de su sector para reflexionar sobre la responsabilidad común de promover el carácter ignaciano de estas obras. (ORSDO 38-40)

Por su parte, las universidades jesuíticas están integradas en la estructura de gobernanza de jerarquía de jerarquías de la Compañía. La Compañía debe garantizar la

suficiente autoridad y control sobre las universidades que le han sido confiadas para poder evaluar la congruencia de la dinámica universitaria con la misión jesuítica, aunque esto debe hacerse en el marco de los estatutos de la institución, que la Compañía ha aceptado (NC 289§4; CECJ 138; 141; CG 34 d. 4, n.9). Como ya hemos señalado, el Provincial tiene responsabilidad sobre el consejo de administración y, especialmente, sobre el director de obra en cuanto al cumplimiento del carácter específico de la obra (CECJ 138; ORSDO 36).

Las universidades jesuíticas también han sido integradas en las estructuras de gobierno horizontales o de red. La Compañía ha promovido la colaboración de las universidades jesuíticas mediante una red internacional de colaboración. El Padre General cuenta con un grupo de Secretarios ejecutivos sectoriales (NC 384§2). Estos Secretarios son especialistas en un sector de la vida apostólica de la Compañía y tienen por misión ofrecer un consejo de experto al General. La Compañía ha dedicado un Secretariado a la ES. Recientemente, por mandato del General, el Secretariado para la ES de la Compañía de Jesús promovió la creación de la IAJU. La IAJU tiene por misión

contribuir al progreso del apostolado de la Educación Superior a través de la aplicación de sus decretos y documentos [de la Compañía de Jesús] para promover el desarrollo de un mundo más justo y humano para el mayor honor y gloria de Dios. (IAJU, 2021).

Las universidades jesuíticas también han sido integradas a las estructuras regionales de colaboración. En 2001, Kolvenbach (2008p) desafió a las universidades jesuíticas al señalar el hecho de que son “sumamente celosas de su autonomía e independencia y [de que] se prestan más fácilmente a diversas formas de intercambio científico que a formas de cooperación conjunta entre iguales” (p. 207), lo cual las conduce a formar asociaciones regionales limitadas a prestar servicios asociados. Cinco años después, Kolvenbach reconoció un avance:

Es un hecho afortunado, aunque novedoso, que en todos los continentes se gesta un movimiento creciente de intercambio y ayuda recíproca en universidades y facultades

de inspiración cristiana y de educación ignaciana, un movimiento que la Compañía de Jesús desea apoyar y promover. (Kolvenbach, 2008h, p. 240)

Kolvenbach (2008p) veía en las asociaciones de universidades jesuíticas una contribución indispensable para fortalecer el sentido de cuerpo de la Compañía. Además, estas tienen el potencial de demostrar que se puede hacer mucho más a través de la cooperación que de la competición.

Estas palabras de Kolvenbach hicieron eco en América Latina. La CPAL está organizada en sectores apostólicos, entre los cuales está el “sector educación”. A este sector, pertenecen todas las obras educativas de la Compañía en América Latina, las cuales están organizadas en asociaciones y federaciones. Una de ellas es la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL), la cual incluye treinta instituciones de ES y tiene por misión “desarrollar proyectos comunes de acuerdo con nuestras prioridades estratégicas, y en función de buscar una mayor contribución de las instituciones de educación superior a sus sociedades” (AUSJAL, s.f.).

La AUSJAL está organizada en Redes de Homólogos y Grupos de Trabajo, los cuales “Trabajan con el apoyo de la Secretaría Ejecutiva y el respaldo institucional de sus respectivas universidades y han sido el motor de los proyectos y planes que lleva a cabo AUSJAL alrededor del continente” (AUSJAL, s.f.). Estas Redes y Grupos “están constituidas por equipos de profesionales, docentes e investigadores de las universidades asociadas, los cuales se desempeñan en áreas de trabajo comunes y complementarias, se comunican entre sí y se basan en la común identidad y objetivos de AUSJAL” (AUSJAL, s.f.). Durante los próximos años, la primera prioridad del trabajo colaborativo de AUSJAL es “el fortalecimiento de la identidad, misión y liderazgo ignaciano de las universidades, a la luz de su labor por la reconciliación, la transformación social y la ecología integral” (AUSJAL, 2019).

Las Provincias también han promovido las relaciones de colaboración entre las instituciones del sector apostólico universitario. Hasta 2016, las universidades jesuíticas Rafael

Landívar (Guatemala), Centroamericana José Simeón Cañas (El Salvador) y Centroamericana (Nicaragua) de la Provincia centroamericana habían compartido catorce encuentros para “trabajar en conjunto y fortalecer los vínculos académicos, de investigación y de proyección social” (Solito, 2016). En el caso de México, la Provincia ha creado el Sistema Universitario Jesuita (SUJ), del cual forman parte las universidades iberoamericanas Ciudad de México, de Puebla y de Torreón, así como el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores, el Instituto Superior Intercultural Ayuuk-Mixe-Oaxaca y la Universidad Loyola del Pacífico-Acapulco. La SUJ agrupa instituciones que comparten: “la Inspiración Cristiana, la Misión de la Compañía de Jesús en México, un proyecto educativo común, una misma concepción curricular, agendas comunes de investigación, estilo de gestión académica colegiada y una planeación estratégica como Sistema” (SUJ, s.f.).

La Compañía también ha establecido algunas regulaciones y consideraciones sobre la estructura de las universidades jesuíticas. La IAB ([116]) regula que la naturaleza, estructura y funcionamiento de las obras jesuíticas “será definida por los estatutos correspondientes, de acuerdo con el derecho civil y canónico, según los casos”. Específicamente, las universidades jesuíticas deben contar con una estructura y un funcionamiento que responda a su propia complejidad institucional, a la conservación de la identidad jesuítica, a la necesidad de facilitar las relaciones con el entorno universitario y social, y a la salvaguarda de las relaciones con la Compañía y la Iglesia (NC 289§4; CG 34 d. 4, n. 9). Las universidades de la Compañía también deben procurar una configuración institucional que incorpore en un ámbito específico y adecuado y congruente con su propia naturaleza y con la promoción de la misión de la Compañía (NC 289§3; CG 34 d. 17, n. 7). Además, para lograr una estructura institucional más adecuada, las obras jesuíticas deben evaluar periódicamente si su estructura y políticas reflejan y se desarrollan en congruencia con los fines que la Compañía pretende lograr con ella (NC 289§4; CG 34 d. 3, n. 21).

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría por tener una estructura de jerarquía de jerarquías, tanto a nivel institucional como de sistema. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre la estructura organizacional de las instituciones de ES de la Compañía de Jesús. A primera vista, la estructura institucional jerárquica de las universidades jesuíticas se aproximaría a la estructura empresarial propia de la reforma de orientación de mercado. Sin embargo, entre ambas existen algunas diferencias importantes. La estructura organizacional de la universidad jesuítica sería una jerarquía de jerarquías sujeta a una estructura similar del gobierno de la Compañía de Jesús, mientras las universidades inspiradas en la reforma de orientación de mercado son jerarquías que están sujetas indirectamente al Estado, a través de un sistema de indicadores de desempeño.

Por otra parte, la subordinación de la universidad jesuítica a la jerarquía del gobierno central de la Compañía nos hace pensar en el modelo de gobernanza centralizado en el Estado. Sin embargo, de modo corriente, la estructura de jerarquía de jerarquías de la gobernanza de la Compañía concedería una amplia autonomía a las universidades jesuíticas. El gobierno de la Compañía solo intervendría en aspectos puntuales. En cambio, las universidades sujetas a la jerarquía del Estado son dirigidas de modo continuo según los objetivos gubernamentales.

Durante las últimas décadas, como señalamos anteriormente, la gobernanza de la Compañía de Jesús ha incorporado a su tradicional estructura de jerarquía de jerarquías las estructuras horizontales. Sin embargo, estas redes de colaboración no habrían implicado el desarrollo de estructuras colegiales de académicos con autoridad a nivel institucional, como sí sucede en la gobernanza del autogobierno académico. Por tanto, la estructura de jerarquía de jerarquías de la universidad jesuítica y su sujeción a la jerarquía de jerarquías del gobierno central de la Compañía sería un híbrido entre la estructura organizacional de la gobernanza centralizada en el Estado y de la gobernanza de orientación de mercado (ver tabla 4.1).

c. El abordaje gerencial predominante

El enfoque de gestión dominante de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús

puede ser descrito en cinco aspectos: autonomía, subordinación jerárquica, toma de decisiones informada, cuidado de la persona y colaboración. Las cuatro primeras han sido más evidentes desde la fundación de la Compañía y son inherentes a la estructura de jerarquía de jerarquías de la Compañía (Bertrand, 2003; Friedrich, 2009). La colaboración ha sido enfatizada y promovida durante las últimas décadas y está intrincada con la promoción de las estructuras de red u horizontales de la Compañía.

La autonomía del director de una universidad jesuítica

En la tradición de la Compañía y según las Constituciones, “importa grandemente el tener mucha autoridad los Prepósitos particulares sobre los súbditos, y el General sobre los particulares, y por otra parte la Compañía cerca el General, como está declarado en la nona Parte. En manera que todos para el bien tengan toda potestad [...]” (Const. [820]). En otras palabras, así como el Superior General recibe de la Congregación General una amplia autoridad para el gobierno de la Compañía (NC 333§1, 341§1; Const. [719, 820]), en nuestro caso de interés, los directores deben recibir del Superior General una amplia autoridad para gobernar en los asuntos de la universidad (Const. [666; 745; 791]). Nosotros hemos llamado a esa amplia autoridad del director, autonomía.

Esa autonomía la comprendemos no en el sentido de que el director puede decidir sin contar con la Compañía de Jesús, sino de que el director tiene una autoridad apegada al principio de subsidiaridad de cara a la Compañía. Es decir, el director tiene la autoridad para decidir los asuntos de la universidad en el marco de los estatutos institucionales y en el marco normativo de la Compañía de Jesús. Por su parte, el gobierno de la Compañía –en cuanto autoridad última de la universidad– solo intervendrá en aquellos casos en donde el director no pueda ser eficaz por sí mismo en el cumplimiento de la misión, es decir, según el principio de subsidiaridad (cf. Real Academia Española, 2019).

En otras palabras, entendemos la autonomía del rector de la universidad jesuítica en el horizonte de significado de la llamada autonomía universitaria. La autonomía de una universidad no significa que la institución puede hacer lo que quiera sin contar con el Estado. En realidad, la autonomía de una universidad siempre estará circunscrita al marco de las políticas estatales de ES. Las universidades sean de financiación público o privado tienen que cumplir con las políticas de ES que les correspondan. En el caso de las universidades jesuíticas, la autonomía de las instituciones también estará delimitada por las políticas de ES propias de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús.

Sin embargo, las Constituciones dan a entender que “toda la autoridad” o la autonomía por sí misma no garantiza el buen gobierno. Las Constituciones señalan algunas prácticas para el buen gobierno del rector. El rector debía dedicarse completamente su oficio de gobierno (Const. [793]), es decir, debía evitar otras tareas que consumieran su tiempo, por muy loables que hayan sido. Además, el rector debía buscar las ayudas necesarias para cumplir su misión, ya que sería una carga insoportable e imposible de realizar sin involucrar a otros (Const. [798, 799]). Las Constituciones también señalan las cualidades personales que debían tenerse en cuenta al momento de seleccionar al rector. Al igual que el General, el rector –y toda persona de gobierno de la Compañía– debía aproximarse lo más posible a la “imagen ideal del jesuita” (Valero, 1993a, p. 313).

Según las Constituciones, el General debe ser un hombre de oración, de conducta edificante, especialmente de caridad y humildad auténtica, y capaz de manejar sus pasiones (Const. [723; 725; 727]). En el gobierno, el General debe saber mezclar rectitud y severidad con benignidad y mansedumbre; debía ser magnánimo y fuerte de ánimo y, también, de mucho entendimiento y buen juicio; prudente y perseverante (Const. [703; 727; 728]). Físicamente, el General debe ser de buena salud, presencia y edad conveniente (Const. [731]). Aunque no de manera imprescindible, debería ser considerada su historia previa a entrar a la Compañía: la riqueza, los cargos y la nobleza (Const. [731; 733]). El General debe ser el jesuita

de más virtud y mérito, y mejor conocido por tales (Const. [735]). En el caso de los rectores, las Constituciones agregan otras cualidades: probado en obediencia, discreto, de sentido práctico, sufridor en el trabajo y digno de confianza para delegarle autoridad de los superiores sobre el colegio y la universidad (Const. [423]).

Sin embargo, si no fuera posible encontrar a alguien con todas esas características, según las Constituciones, “a lo menos no falte bondad mucha y amor a la Compañía y buen juicio acompañado de buenas letras, que en lo demás ayudas que tendrá podrían mucho suplir con la ayuda y favor divino” (Const. [735]). A la luz de lo dicho en las Constituciones, resulta más fácil de comprender porque las NC establecen que debe “hacerse una cuidadosa selección de los directores de nuestras instituciones” (NC 285§2).

Además de lo anterior, las Constituciones establecen unos mecanismos de gobernanza para prevenir o remediar el mal uso que el rector pudiera hacer de su autoridad: “y, si [el rector o los prepositos] hiciesen mal, tengan toda sujeción” (Const. [820]). La obligación de pedir consejo, los periodos cortos de gobierno en caso de necesidad de no renovación, los informes periódicos del rector y los consejeros al Provincial y al General e, incluso, la subordinación del rector a los superiores Provincial y General son parte de esos mecanismos de sujeción del poder del rector.

La subordinación jerárquica

El estilo de gestión de la Compañía también se caracteriza por la subordinación jerárquica. La subordinación jerárquica está fundada en el voto de obediencia y se manifiesta en la estructura jerárquica de la Compañía (Hopfl, 2004, capítulo 2). La subordinación jerárquica es vista como un medio para la efectividad en la misión y para la conservación y el crecimiento de la Compañía (Const. [666, 820]). En este contexto, se espera la “obediencia perfecta” de los jesuitas a sus superiores (Const. [547]). De allí que las Constituciones establezcan una fuerte subordinación de los rectores con el Provincial y de ambos, con el General. Sin embargo, la subordinación jerárquica en la Compañía no debe entenderse como

una mera sumisión ante la autoridad externa, y peor, como basada en el temor (Const. [547]). La “obediencia perfecta” está basada en el amor mutuo entre el superior y el subordinado (Const. [284; 551; 547; 725; 727; 667]), así como en la reverencia interior (Const. [284; 424; 547; 551]), la confianza y la transparencia del súbdito para el superior (Const. [551; 667]).

Para que acontezca la “obediencia perfecta”, el superior debe practicar la llamada “cura personalis” (Kolvenbach, 2008f). El superior no solo debe ocuparse de la dimensión religiosa y apostólica de la vida de los jesuitas que están bajo su responsabilidad, sino también de un cuidado de la persona que dé lugar al amor mutuo, propicie la confianza, la reverencia interna y facilite la transparencia. Las decisiones apostólicas sobre la vida del sujeto serán más eficaces en cuanto estén pensadas no solo en función de la institución, sino también cuando son tomadas en beneficio sobre quien se resuelve (Valero, 1993a).

La subordinación propia de la Compañía da lugar a una figura del “Superior que está muy lejos de un simple administrador o gestor, por muy apostólica que ésta [la decisión] fuera” y que está muy cerca de la figura de un acompañante y guía personal de “los miembros de la Compañía en su propia vida espiritual y en el desempeño de su misión apostólica, con la solicitud que su bien espiritual e integral pide, como parte del fin de la Compañía y como medio para conseguirlo” (Valero, 1993a, p. 308). Según Kolvenbach (2008f), “Al reglamentar las instituciones educativas, Ignacio se preocupó también de los aspectos personales de la comunidad de maestros, discípulos y ‘oficiales de la Universidad’, [y no solo] de las funciones y deberes de cada categoría y de las relaciones entre ellas” (p. 110). Por tanto, en el ejercicio de la subordinación jerárquica requerida por el voto de obediencia también está presente una actitud de colaboración entre el superior y el súbdito fundada en el amor mutuo y en la búsqueda de la eficacia apostólica.

La eficacia de gobierno por la interrelación de la autonomía y la subordinación jerárquica

La autonomía dada a la cabeza de cada nivel de responsabilidad y la subordinación jerárquica fundada en el voto de obediencia no son dos aspectos independientes uno del otro

en el estilo del gobierno de la Compañía de Jesús. Según Bertrand (2003), la eficacia del gobierno de la Compañía se debía a un estilo de uso de la autoridad resultante de la interrelación de la autonomía dada a cada nivel de jerarquía y de la subordinación jerárquica. En la mentalidad de gobierno de San Ignacio, por una parte, para que la Compañía cumpliera sus fines, cada nivel de gobierno debía ser tan sólido como su propio gobierno ejercido desde la Curia Romana (Bertrand, 2003). San Ignacio suponía y confiaba que los jesuitas a quienes los Superiores Generales delegaban alguna autoridad de gobierno cumplirían sus tareas de gobierno como él mismo lo hacía.

En las Constituciones, esto vale en la Compañía para todo nivel de responsabilidad o para todos los “oficiales subordinados” que reciben del superior o de un rector alguna autoridad (Const. [286]), incluso, por ejemplo, para los cocineros (Const. [85-86]). Los recién ingresados en la Compañía debían ser entrenados en la obediencia mediante el servicio en la cocina y la docilidad a los mandatos del cocinero. En este sentido debe comprenderse que las Constituciones hacen al General delegar, por ejemplo, al rector una auténtica autoridad en las cuestiones cotidianas e importantes de la universidad. El rector, a su vez, debería delegar una auténtica autoridad sobre las responsabilidades asignadas a sus oficiales subalternos y así sucesivamente en los escalones inferiores de responsabilidad.

En la mentalidad de gobierno de San Ignacio, por otra parte, en la estructura de jerarquía de jerarquías, la intervención del nivel superior debía ser solo para conducir de un modo más eficaz o reconducir hacia los objetivos apostólicos de la Compañía al nivel inferior (Bertrand, 2003). En este sentido, la misión del nivel superior de gobierno no consiste en una intervención constante en las responsabilidades de la cabeza de la jerarquía inferior, sino en intervenciones específicas que ayuden a hacer al nivel inferior más eficaz o a enderezar el curso—incluso a costa de sus propios intereses— para que sea un buen gobierno local. “Como vemos, la función [de un nivel superior de jerarquía] de la ‘reconducción’ es doble: vencer la dispersión de las fuerzas de una comunidad cualquiera, y acceder, como por encima de sí, a un

buen gobierno” (Bertrand, 2003, p. 96). Según revelan las cartas de San Ignacio, la intervención de la Curia Romana de la Compañía acontecía con la intención no de “[...] defender el poder central sino de suscitar o sostener el poder periférico en el plano local o a nivel de las grandes áreas nacionales” (Bertrand, 2003, p. 85). Es decir, la intervención del nivel de poder superior era para “fortalecer a los compañeros en el poder que ya tienen, a fin de que asuman mejor sus responsabilidades” (Bertrand, 2003, p. 85). Por tanto, según el espíritu ignaciano revelado en sus cartas, la intervención del nivel superior de jerarquía debe responder a una lógica anti centralizadora, que empodera a cada uno en su responsabilidad y le encamina hacia el buen gobierno según las demandas de la realidad local.

La toma de decisiones informadas desde abajo

El estilo de gestión de la Compañía también se ha caracterizado por la toma de decisiones informadas desde abajo. Como hemos señalado, la misión de cada nivel superior de jerarquía es intervenir cuando haya dispersión para reorientar a los miembros del nivel subordinado en la dirección de la misión asignada por la Compañía, considerando las circunstancias locales. Sin embargo, surge la pregunta, cómo sabía el nivel superior de jerarquía sobre el momento oportuno de intervenir. Aquí es donde juega una función fundamental la información que debía fluir de abajo arriba, desde las diversas localidades donde estaba la Compañía hacia la Curia General, como revelan las mismas cartas de San Ignacio (Bertrand, 2003; Friedrich, 2009). La Curia General intervenía cuando la información que recibía le hacía ver esa necesidad y lo hacía con el fin de fortalecer el poder y la misión de la Compañía a nivel local. Precisamente, la intervención de San Ignacio en la Provincia de Portugal a raíz de un conflicto surgido en torno a Simón Rodrigues, uno de los primeros compañeros, tuvo ese fin y no el de fortalecer el poder centralizador de la Curia Romana (Bertrand, 2003).

En ese esquema en donde el ejercicio de la autoridad es una respuesta a lo comunicado de abajo arriba, el gobierno de la Curia dependía en buena medida del flujo

continuado de información desde los diversos lugares en donde estaba la Compañía (Bertrand, 2003; Friedrich, 2009). En los inicios de la Compañía, San Ignacio y sus oficiales de la Curia no tomaban decisiones solo a partir de los ideales apostólicos de la Compañía. Además de responder a la misión de la Compañía, las decisiones tomadas en la Curia eran una respuesta a las problemáticas y las circunstancias planteadas por los jesuitas en cada localidad. Por esto, no nos debe extrañar el énfasis de las Constituciones en promover el deber epistolar entre quienes ocupaban diversos niveles de gobierno o, incluso, entre todos los jesuitas. El flujo de información de abajo hacia arriba mediante el intercambio epistolar era vital para el gobierno de la Curia General, ya que, si la Curia no estaba al tanto de los acontecimientos, no sabría cuándo y cómo intervenir, no habría sabido cómo ejercer el poder.

Sin embargo, el solo flujo de información no aseguraba la correcta intervención de la Curia (Friedrich, 2009). Para asegurar la mayor calidad de la información posible, no solo los Provinciales tenían la obligación de escribir a la Curia, sino también los Superiores de las comunidades y los rectores de Colegios y Universidades, así como otros de los subordinados a estos (Const. [504; 673-675; 790]). De hecho, en el caso de las universidades, todos los jesuitas debían enviar misivas cuando les era solicitado por el General o el Provincial (Const. [507]). Esto permitía al General tener una amplia mirada sobre la situación de la Compañía en los lugares en donde los jesuitas estaban presentes y discernir qué asuntos eran más urgentes para intervenir y cómo. Sin esta comunicación que fluía de abajo hacia arriba no habría sido posible para las figuras de autoridad a cada nivel de jerarquía el conducir o reconducir hacia la misión y el buen gobierno a quienes tenían bajo su responsabilidad.

La comunicación o este flujo de abajo hacia arriba no solo hacía posible el buen gobierno, sino que también le daba sentido de cohesión y de cuerpo a los jesuitas (Friedrich, 2009). A través del flujo de la correspondencia, los jesuitas dispersos por las diversas misiones podían experimentar su pertenencia a la Compañía en su dimensión universal o al menos más allá del territorio en donde estaban presentes. Al mismo tiempo, la Curia General adquiría la

experiencia de la Compañía universal e, incluso, podía utilizar los escritos para promover la adhesión de más miembros a la orden. Este flujo de comunicación, y no solo el voto de obediencia, la subordinación y la estructura jerárquica, ayudó a dar sentido de cuerpo a los miembros individuales y a las comunidades locales de la Compañía dispersos en múltiples lugares del mundo. Por tanto, la comunicación no solo fue un instrumento administrativo crucial para el buen y efectivo gobierno de la Compañía, sino que también contribuyó a consolidar el sentido de cuerpo en toda ella. De allí que el flujo de información de abajo hacia arriba y la toma de decisiones informadas a cada nivel de jerarquía siga siendo un aspecto notable en el estilo de ejercicio de autoridad de la orden y, por su puesto, es posible suponer, de las universidades jesuíticas.

La cooperación

Durante las últimas décadas, la Compañía ha impulsado las dinámicas de cooperación en el gobierno (CG 36 d. 2, nn. 6-9; CG 35 d. 2, n. 21). La colaboración con otros ha sido declarada un aspecto esencial del actual modo de proceder jesuítico, pues “la preparación de nuestro complejo y dividido mundo requiere una pluralidad de dones, perspectivas y experiencias, tanto internacionales como multiculturales” (CG 34 d. 26, n. 16). En el mismo sentido, más recientemente, la Compañía ha afirmado que la colaboración ha sido una respuesta a “la magnitud y la interconexión” de los problemas actuales enfrentados por la Compañía, lo cual exige “apoyar e impulsar una creciente colaboración entre los jesuitas y las obras de la Compañía” (CG 36 d. 1, n. 35).

De allí, la multiplicación de las estructuras horizontales o de red que buscan promover las dinámicas de cooperación a todos los niveles del cuerpo de la Compañía. Como dijimos anteriormente, en la Compañía, las Conferencias de Provinciales han sido el medio para impulsar la colaboración entre Provincias, así como el surgimiento de asociaciones o federaciones para impulsar el trabajo en red de las obras. Las Provincias han impulsado las

dinámicas de colaboración entre las obras pertenecientes a un mismo sector apostólico o a un mismo territorio.

Los jesuitas están llamados no solo a colaborar entre sí, sino a ser sobre todo una comunidad apostólica de amigos y hermanos en el Señor (CG 32 d. 2, n. 15; d. 11, n. 14; CG 34 d. 7. n. 4; NC 311). Los laicos, los religiosos de otras órdenes, en fin, toda “persona de buena voluntad”, y los jesuitas están llamados a tener verdaderas relaciones de colaboración apostólica en las obras de la Compañía (CG 34 d. 13, n. 20; CG 35 d. 6, n. 30).

Las verdaderas relaciones de colaboración acontecerán en la medida que los jesuitas y laicos aprendan unos de otros en la realización de la misión de la Compañía y dentro de los carismas de cada uno (Kolvenbach, 2008b; 2008c). Los jesuitas especialmente están llamados a compartir su herencia y tradición ignacianas. La colaboración requiere un proceso de preparación de laicos y jesuitas, así como el respeto de la identidad única de cada persona y de hacer de la igualdad entre hombres y mujeres parte de la vida apostólica de la Compañía (Kolvenbach, 2008b; 2008c).

Por su parte, la universidad jesuítica debería conciliar el entramado compuesto por la complejidad institucional de las universidades, la conservación de la identidad jesuítica, las relaciones de colaboración tanto con las universidades del entorno y con la sociedad local, así como con la Iglesia y la propia Compañía (CG 34 d. 4, n. 9; NC 289§4). En este entramado de relaciones, las universidades jesuíticas deberían promover la colaboración del profesorado y estudiantado con el apostolado social de la Compañía (Kolvenbach, 2008n).

Las dinámicas de colaboración en la universidad deben apuntar hacia el desarrollo del sentido de corresponsabilidad. Esto presupone unos estatutos y una misión de obra bien definidas. Además, requiere procesos de discernimiento compartido y la toma de decisiones participativas en las instancias de gobierno de la universidad (Kolvenbach, 2008c). Finalmente, para promover la colaboración, también deberían ser un signo característico del estilo de

gobernanza la *cura personalis* y el cuidado de las relaciones entre quienes integran la comunidad universitaria.

La calidad del clima universitario y de las relaciones interpersonales en la comunidad, así como la atención e importancia dada a cada persona en ella, podría ser otro de los signos caracterizadores de nuestra Universidad, que la distinguiera entre otras semejantes; como tendría que serlo el clima abierto de participación y colaboración de todos los miembros de la misma, de acuerdo con el compromiso de cada uno en la realización de su proyecto. (Kolvenbach, 2008f, pp. 110-111)

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría por un abordaje gerencial predominantemente jerárquico, aunque con un énfasis en el cuidado de la persona subordinada, y, también, donde se toman decisiones informadas y se promueven la autonomía y la colaboración.

Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre el abordaje gerencial predominante en las instituciones de ES de la Compañía de Jesús. Si nos quedáramos solo con la combinación de la subordinación jerárquica y la autonomía (propia de la estructura de jerarquía de jerarquías), el abordaje gerencial de la Compañía sería un híbrido de los tipos ideales de la gobernanza de orientación de mercado y del centralizado en el Estado. Uno centraliza la autoridad en los gerentes, a quienes concede mucha autonomía, pues solo ellos tienen la racionalidad empresarial para hacer más productiva cualquier organización. El otro expresa la subordinación jerárquica del burócrata, quien debe actuar según la ley, por tanto, no tiene autonomía, y además está sujeto a la jerarquía del Estado, un ente exterior a la universidad.

De aquí en adelante, al considerar los otros elementos del estilo gerencial de la ES de la Compañía de Jesús, la historia es distinta. En las universidades jesuíticas, las decisiones deberían ser tomadas con realismo y profesionalismo. Por ejemplo, el rector debería tomar decisiones informadas de abajo arriba y después de haber contado con la colaboración de los

expertos, entre quienes deberían estar los vicerrectores. Además, el rector debería involucrarse sobre todo en los asuntos importantes, conceder una amplia autonomía a los otros responsables de los distintos niveles jerárquicos y cuidar de sus colaboradores también en cuanto personas. Así deberían proceder los responsables de cada nivel de jerarquía. Esto contrasta con el saber universal descontextualizado de los gerentes y con el saber apegado a la ley y el reglamento de los burócratas. Después de tener consciencia de estos matices, la gobernanza de la Compañía de Jesús sobre el indicador del abordaje gerencial predominante puede representarse como un híbrido entre los tipos ideales de la gobernanza centralizada en el Estado y de la gobernanza de orientación de mercado (ver tabla 4.1).

#### *4.3.1.2 Subcategoría patrones de control y de evaluación de la calidad*

##### a. Responsables del control y la evaluación

La Compañía de Jesús evalúa periódicamente a las universidades jesuíticas a través del Provincial. El provincial tiene la responsabilidad de cuidar de las obras jesuíticas (CG 35 d. 5, n. 29). Para este fin, “El provincial o su delegado debe visitar estas obras con regularidad y enviar un informe al P. General” (CG 35 d. 5, n. 29). El provincial debe realizar esta tarea con la ayuda de la consulta canónica y la comisión de ministerios (NC 260; Nicolás, 2014a), así como del Administrador provincial, el Revisor de la administración provincial, el Revisor de casas y obras y la Comisión económica de la provincia (NC 391§1; IAB [191-192]).

En las obras donde los jesuitas son una pequeña minoría, ellos deben prestar atención al desempeño de la función directiva ejercida por los laicos y a las acciones concretas para fortalecer la identidad jesuítica de la obra (CG 34 d. 13, n. 13; NC 307§4). Este equipo apostólico tiene el derecho de reflexionar sobre la misión compartida (ORSDO 13). Sin embargo, los jesuitas deben evitar convertirse en un poder paralelo que rivalice con la dirección formal de la obra (ORSDO 13). Las Características también proponen que la misma comunidad educativa tenga la posibilidad de reflexionar y evaluar permanentemente la vida de la escuela jesuítica (CECJ 145-147). De igual manera, Kolvenbach (2008a; 2008c; 2008d;

2008f; 2008q) insistió en sus discursos universitarios en que la obra misma debía evaluar su incorporación de la misión de la Compañía de Jesús.

Kolvenbach (2008c; 2008q) insiste en los procesos de autoevaluación y, en este mismo sentido, Nicolás (2014a; 2014b) propone un instrumento de autoevaluación. Esto podría ser porque la buena calidad de la evaluación del Provincial depende de la calidad del proceso de autoevaluación. Si nos atenemos que en el estilo gerencial de la Compañía es importante la información que va de abajo hacia arriba, en la medida de que el director de la universidad, sus consejeros más cercanos y el consejo de administración asuman con seriedad la autoevaluación no solo serán más capaces de fortalecer el carácter y la misión jesuítica de la obra, sino también de ofrecer una mejor información a los responsables de la evaluación desde el gobierno provincial.

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría la responsabilidad del gobierno provincial de controlar y evaluar las instituciones y, en estas, por la responsabilidad de los principales tomadores de decisión de realizar una autoevaluación periódica. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre los responsables de controlar y evaluar la institución de ES jesuítica.

Por ser el gobierno provincial el responsable de controlar y evaluar, en esta característica, la ES de la Compañía de Jesús se aproxima al tipo ideal de la gobernanza centralizado en el Estado. Aquí, de manera análoga, el ministerio de educación, una instancia del gobierno central es la responsable de evaluar a las instituciones universitarias. Desde la perspectiva de la autoevaluación, la gobernanza de la ES de la Compañía también posee cierta semejanza con el modelo de gobernanza del autogobierno de los académicos. Sin embargo, en este, los responsables de la autoevaluación son académicos, mientras en el caso de las universidades jesuíticas, serían quienes ocupan la cúspide jerárquica institucional, sean académicos o no. Por tanto, en cuanto a los responsables del control y la evaluación, el modelo de gobernanza de la Compañía es un híbrido entre los modelos de gobernanza

centralizado en el Estado y el modelo de gobernanza del autogobierno académico (ver tabla 4.1).

b. Objeto de control y evaluación

La Compañía evalúa el carácter jesuítico, la contribución a la misión y la administración adecuada de los bienes de las obras. El Superior Provincial, con la ayuda de una comisión de ministerios que esté bajo su responsabilidad, debe realizar una evaluación orgánica para decidir qué ministerios conservar, abandonar o recrear (NC 260§1). Además, el Superior Provincial debe informar al Superior General anualmente sobre los avances de este proceso de evaluación.

La Compañía evalúa la realización del carácter jesuítico y el aporte a la misión jesuítica de las universidades. Como parte de su tarea de cuidar de las obras, el provincial debe realizar “una evaluación completa de su contribución [de las obras] a la misión de la Compañía y de su carácter jesuita” (CG 35 d. 5, n. 29). La Compañía insiste en la evaluación sobre si la dinámica institucional de las universidades jesuíticas se desarrolla en armonía con la misión de la Compañía (CG 34 d. 17, n. 9; NC 289§4). Esta evaluación también deberá poner su mirada en la estructura institucional y sus políticas (NC 257). La Compañía evalúa el nivel de adaptación y el rol de sus obras en las sociedades donde están presentes para revisar su congruencia de su misión con la realidad de nuestro tiempo (NC 256-257). A través del provincial, la Compañía evalúa al director de obra en su desempeño de las tareas de gobierno, que es dirigir la universidad hacia el fin establecido por la Compañía (CECJ 138; NC 406§§1-2; ORSDO 18; 33).

El provincial además debe “velar por la administración de los bienes temporales” (NC 391§1). Los responsables de la Administración de una obra deben dar cuentas de su trabajo a quien corresponda según lo establecido en los estatutos y, además, deben dar cuenta e información completa sobre la administración a los superiores de la Compañía (IAB [112-113]). La Compañía debe saber sobre la situación económica y financiera de la obra y sobre el modo en que los administradores cumplen con sus responsabilidades.

Kolvenbach (2008c) insistió en la necesidad de la autoevaluación de las instituciones universitarias jesuíticas a la luz de la misión de la Compañía.

Esta evaluación generalmente no puede hacerla un Superior General que de repente desciende de las nobles alturas del ideal a las complejidades de la situación local. Por su puesto, es algo que los que están más íntima y específicamente implicados en una institución –ustedes mismos– deben emprender. (pp. 259-260)

Aunque Kolvenbach (2008c) primero dirige este desafío a los miembros del consejo de administración, más adelante, en el mismo discurso, él dirá que, si bien el liderazgo juega un papel decisivo en realizar las características de la educación jesuítica, todo el personal debe ser implicado en esa labor.

La insistencia de Kolvenbach en la autoevaluación inicia en un contexto de conflicto generado en torno al apostolado educativo a raíz de la opción de la Compañía por la misión de fe y justicia (CG 32 d. 4; Kolvenbach, 2008q). Un sector jesuítico cuestionó el sentido del apostolado educativo a la luz de la nueva misión y los implicados en este apostolado reaccionaron a la defensiva ante la amenaza. Sin embargo, en un tono conciliador, Kolvenbach (2008q) vio en la nueva formulación de la misión de la Compañía una valiosa oportunidad para la necesaria renovación del apostolado educativo.

La misión de fe y justicia “[...] debería ser considerada como un urgente apremio para que evaluemos nuestras instituciones, nuestras prioridades docentes, nuestros programas y el tipo de estudiante que atraemos a nuestro centro” (Kolvenbach, 2008q, p. 40). Las universidades jesuíticas debían preocuparse “[...] por ir más allá de un espiritualismo desencarnado o de un activismo social secularista, con el fin de renovar el apostolado de la educación, tanto de palabra como con la acción, al servicio de la Iglesia en un mundo de increencia y de injusticia” (Kolvenbach, 2008n, p. 179). Este proceso de renovación debía además seguir cuidando y promoviendo la calidad académica en la enseñanza y la

investigación (2008d; 2008q). Aunque, “el criterio real de evaluación de nuestras universidades jesuitas radica en lo que nuestros estudiantes lleguen a ser” (Kolvenbach, 2008n, p. 182).

Kolvenbach (1986) vio en la CECJ una referencia importante en el proceso de autoevaluación y renovación de las instituciones educativas jesuíticas. Él afirma que las CECJ se podrían “utilizar... como un instrumento para progresar en la renovación: para un estudio más profundo de nuestro trabajo educativo y para su evaluación”. En este mismo sentido, las Características afirman que “las líneas de acción de la escuela, las estructuras, los métodos, la pedagogía y todo el demás elemento del entorno escolar” deben ser reflexionados y evaluados –por la comunidad educativa de la institución misma– en contraste con las exigencias provenientes de las necesidades específicas del lugar y los documentos de la Iglesia y la Compañía (CECJ 145-147).

En un esfuerzo por cumplir el mandato y sistematizar los criterios de evaluación de las obras jesuíticas establecido en las normas de la Compañía, el Superior General Adolfo Nicolás (2014a) propuso un instrumento que tenía por objeto ser una ayuda para los superiores provinciales en “su responsabilidad de procurar el mayor bien apostólico”. Nicolás (2014a) respondía así a las recomendaciones de la CG35 sobre instar a los Superiores Provinciales a “desarrollar ‘directrices provinciales o regionales para el reconocimiento y patrocinio de obras jesuíticas’ e ‘instrumentos para evaluar cómo realizan su misión las obras jesuíticas’ (n. 14b-c)”. De este modo, Nicolás (2014a) pretendía animar a los Superiores Provinciales a “impulsar con espíritu de libertad y valentía evangélica un discernimiento y un proceso decidido y firme sobre las instituciones, con el fin de clarificar su objetivo fundamental de servicio a la iglesia.”

El instrumento consta de tres partes (Nicolás, 2014b). Primero, en la introducción, se aclara la razón y el fin del documento. El documento es una respuesta a la CG35 y tiene por fin contribuir a un proceso de discernimiento que culmine en tomas de decisiones sobre crear, mantener, transferir o cerrar alguna obra. Segundo, el documento formula unas preguntas a ser respondidas por el Superior Provincial y la comisión de misiones. Las preguntas giran en

torno a cuestiones apostólicas de fondo (carácter ignaciano y jesuítico de la obra, el nivel de colaboración con otras obras o instituciones similares de la localidad, la provincia o la región jesuítica, y el rol de los superiores Provincial y General en la elección del director) y cuestiones concretas (procesos de evaluación provincial, contabilización de obras y personas y recursos disponibles, la formación de personas para el gobierno futuro de las obras, y el conteo y caracterización de las obras creadas, cerradas y transferidas). En la tercera parte, el documento plantea unas preguntas a ser respondidas por las propias obras. Las cuestiones son sobre la misión apostólica de la obra, su realidad jurídica según el derecho de la Compañía, el modo de gestión de las instituciones, la formación, el acompañamiento y la evaluación del personal, y la sostenibilidad económica.

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría por controlar y evaluar la incorporación de la misión e identidad de la Compañía en los procesos y las estructuras académicas y administrativas, así como si acontecen en ese mismo espíritu el servicio universitario a la sociedad local y las relaciones de colaboración con otras obras jesuíticas y la Iglesia.

Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre qué se controla y evalúa en la ES de la Compañía de Jesús. Al controlar y evaluar, la atención de la Compañía no está en los resultados de los procesos académicos, como es el caso de la gobernanza de orientación de mercado, ni en los productos de las investigaciones, como es en la gobernanza del autogobierno académico. Si bien es cierto que Kolvenbach (2008n) señaló que la principal evaluación de las universidades jesuíticas es lo que sus estudiantes lleguen a ser y que Nicolas (2014b) propuso un instrumento con algunos indicadores de desempeño, el énfasis de la evaluación de la Compañía está en las estructuras y los procesos universitarios (académicos, administrativos y de relación con la sociedad local). Por este motivo, en el indicador del de control y evaluación, la gobernanza de la Compañía se parece más a la gobernanza centralizada en el Estado (ver tabla 4.1). En este

modelo de gobernanza, el Estado pone su atención en los procesos académicos de las universidades. Aunque es cierto que la evaluación y la autoevaluación de la Compañía va mucho más allá de los procesos académicos.

c. Momento de los procesos académicos en que la evaluación tienen lugar  
La Compañía de Jesús se inclina por una evaluación *ex ante*. La Compañía pone el énfasis en evaluar la implementación de sus normativas en las estructuras y el funcionamiento de las universidades jesuíticas (evaluación *ex ante*) y menos en evaluar los productos o los resultados de las dinámicas universitarias (evaluación *ex post*). Además, la Compañía insiste en la autoevaluación permanente como la vía para la mejora de la eficacia apostólica de la realización universitaria de la misión jesuítica de “la promoción de la justicia en nombre del evangelio” (Kolvenbach, 2008a, p. 58). En otras palabras, “esta evaluación de la eficacia apostólica debe constituir un elemento permanente en la vida interna de cada College o Universidad y más aún en el desarrollo y la revisión de los planes de estudio y elección de temas para la investigación” (Kolvenbach, 2008a, p. 58).

El instrumento “las instituciones apostólicas al servicio de la misión” ya comienza a tener cierta orientación hacia la medición de resultados (Nicolás, 2014b). Según algunas preguntas en dicho instrumento, la aplicación de las normativas de la Compañía debe conducir hacia resultados objetivos y medibles: el número de obras abiertas, cerradas o transferidas, dar cuentas de los instrumentos utilizados en la provincia para evaluar las obras, la proporción adecuada de personas y recursos disponibles en función del número de obras en la provincia. Tener en cuenta que este documento no es de obligado uso sino solo una referencia en el trabajo de evaluación de los Provinciales.

En síntesis, respecto al momento de los procesos académicos en que la evaluación tiene lugar, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría por el predominio de una evaluación *ex ante*. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre el momento de los procesos académicos

en que la evaluación tiene lugar en la ES de la Compañía de Jesús. En esta característica, la gobernanza de la ES de la Compañía se aproxima al tipo ideal de gobernanza centralizada en el Estado, la cual también es ex ante. Sin embargo, la evaluación ex ante realizada por la Compañía de Jesús es distinta a la realizada por el ministerio de educación de la gobernanza centralizada en el Estado. En la gobernanza centralizada en el Estado, los gobiernos evalúan si las universidades cumplen normas específicas: el establecimiento de determinados programas de formación y un gasto según la distribución presupuestaria hecha por el estado, por citar dos ejemplos. Además, en algunas ocasiones, los gobiernos certifican la calidad de los procesos académicos mediante la acreditación para garantizar que cumplen con las políticas de ES de los Estados.

En cambio, la Compañía establece un marco bastante general que las universidades deben incorporar. Al momento de realizar su evaluación, probablemente, el Provincial y sus consejeros preguntarán si el currículo, la agenda de investigación y los presupuestos han incorporado los valores y fines apostólicos de la Compañía de Jesús. El Provincial confiará en las reflexiones surgidas en los procesos de autoevaluación institucional brindadas por cada uno de los entrevistados. En el fondo, parece existir la confianza de que si los procesos académicos y administrativos incorporan los valores y la misión de la Compañía darán los resultados esperados. Este espíritu queda reflejado en el instrumento de evaluación elaborado por Nicolás (2014a; 2014b). El instrumento es orientativo, no de uso obligatorio, está dirigido a todas las obras jesuíticas, no solo a las universidades, se centra en los procesos y no en los resultados del quehacer apostólico. Finalmente, los procesos de evaluación o autoevaluación en ningún caso desembocan en la acreditación de los procesos académicos universitarios como “jesuíticos” o en el reconocimiento oficial de su apego a las políticas de ES de la Compañía de Jesús.

A pesar de los matices señalados, creemos que el momento en los procesos académicos del control y la evaluación de la gobernanza de la ES de la Compañía se aproxima más al modelo centralizado en el Estado (ver tabla 4.1).

#### 4.3.1.3 *Subcategoría relaciones de la universidad y la sociedad*

##### a. Mecanismos de control de la autoridad central del sistema

En cuanto a los mecanismos de control, los estatutos de las universidades jesuíticas deben garantizar que estén bajo la autoridad tanto de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús como del Superior Provincial y, en definitiva, del Superior General. Al mismo tiempo, la Compañía se compromete a respetar la autonomía institucional y la libertad académica, pues las considera aspectos esenciales de la naturaleza universitaria (Kolvenbach, 2008f). Además, la Compañía reconoce que las universidades jesuíticas deben cumplir con las políticas nacionales de ES (Kolvenbach, 2008l; 2008m).

En ese mismo espíritu, la Compañía confía en que cada universidad jesuítica cumplirá con la normativa, aunque, según la misma Compañía, este cumplimiento requiere una previa interpretación y adaptación de las normas según las circunstancias de cada universidad. Es decir, las universidades jesuíticas deben ser verdaderamente universidades y jesuíticas, pero atendiendo a las circunstancias del lugar (CG 34 d. 17). En este sentido, la Compañía insiste en que las universidades jesuíticas deben considerar como referencia a las otras universidades del entorno y la realidad social local, y a la luz de estas adaptar la identidad y la misión universitaria de la Compañía (CG 34 d. 4, n. 9; NC 289§4). Un caso paradigmático es la Universidad Saint Joseph de Beirut (Kolvenbach, 2008d). Esta universidad está llamada a cumplir con la excelencia académica en la investigación y la enseñanza y con su identidad cristiana católica y jesuítica, al mismo tiempo que responde a las necesidades de diálogo cultural e interreligioso en un contexto de fuerte presencia del islam.

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría por un mecanismo de control que consiste en un marco normativo e inspiracional, así como en la autoridad jerárquica del gobierno central de la Compañía, aunque garantizando autonomía institucional

y la libertad académica. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre los mecanismos de control utilizados por la Compañía de Jesús sobre la ES jesuítica.

En esta característica, el mecanismo de control utilizado por la gobernanza de la Compañía la hace más próxima a la gobernanza del autogobierno académico. En el autogobierno académico, el Estado garantiza la autonomía institucional, la libertad académica y el financiamiento. Las universidades a cambio se comprometen al cumplimiento de un marco regulatorio, por ejemplo, sobre cuestiones específicas de los procesos administrativos y académicos. Sin embargo, a contramano del autogobierno académico, el marco regulatorio de la gobernanza en la Compañía es bastante general. La gobernanza de la Compañía deja un amplio espacio para la interpretación a la luz de las circunstancias específicas de la universidad.

Por otra parte, el control directo del Provincial sobre los asuntos de la universidad hace de la gobernanza de la Compañía más próxima a la gobernanza centralizada en el Estado. En este modo de gobernanza, los burócratas del ministerio de educación controlan que la universidad ajuste sus actividades académicas de enseñanza e investigación a las necesidades socioeconómicas de los Estados, así como al rol institucional asignado por el Estado en el diseño del sistema de ES. En el caso de la Compañía, el control del gobierno provincial suele ser periódico (anual) y sobre asuntos puntuales de importancia con relación a las circunstancias de la universidad y su misión jesuítica.

Por tanto, en el caso de este indicador, la gobernanza de la Compañía de Jesús es un híbrido. El mecanismo de control de la gobernanza de la Compañía comparte semejanzas con el mecanismo de control tanto de la gobernanza centralizada en el Estado como de la gobernanza del autogobierno académico (ver tabla 4.1).

b. Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación

Para determinar la utilidad de la enseñanza y la investigación, la Compañía de Jesús ha establecido la necesidad de que las universidades jesuíticas se planteen continuamente la pregunta del para qué del conocimiento en la consecución de los legítimos objetivos de la universidad: “investigación, enseñanza y diversos servicios consecuentes a su misión cultural” (CG 34 d. 17, n. 6).

Por una parte, la universidad debe ser “un lugar de serena y abierta investigación y discusión de la verdad” (CG 34 d. 17, n. 6). Por otra parte, agrega que, aunque en cuanto “jesuita buscamos el conocimiento por sí mismo”, esta búsqueda debe enfrentarse continuamente a la pregunta sobre “el para qué del conocimiento” (CG 34 d. 17, n. 6). Acto seguido, la Compañía responde que el para qué del conocimiento está dado por la misión de la Compañía en el caso de las universidades jesuíticas (CG 34 d. 17, n. 7). Con esto, la Compañía no pretende instrumentalizar la universidad jesuítica, sino desafiar o poner en diálogo su estructura y dinámicas con la misión de la Compañía, que es la reconciliación y la justicia (CG 36 d. 1). A partir de esta tensión, la universidad jesuítica debe responder sobre la orientación de su enseñanza, investigación, de todo su quehacer y de su estructura de gobierno.

Las CECJ también contribuyen a convertir la tensión de ser universidad y ser jesuítica en fuente de creatividad y fidelidad a la misión de la Compañía. Los centros educativos jesuíticos deben contribuir al desarrollo de la excelencia humana del individuo, pero no para el servicio de sí mismo, sino para el servicio de la comunidad humana y otorgando prioridad a las necesidades de los más pobres (CECJ 107; 110). La institución debe servir a la misión de la Compañía y de la Iglesia, pero teniendo en mira –simultáneamente– la realización de sus fines particulares y las necesidades y las circunstancias donde está presente.

Kolvenbach pensaba que la enseñanza y la investigación de las universidades jesuíticas debían estar al servicio del conocimiento universal y la formación integral de cada estudiante, respectivamente. Al referirse al conocimiento universal, Kolvenbach (2008e) recurría a la idea de universidad de Newman (2018). La universidad no debe ser entendida como la adición

cuantitativa de departamentos administrativos y disciplinas, sino como una diversidad de conocimientos que señalan la unidad fundamental de las ciencias. En este sentido, aunque disciplinar, la educación debe sumergir al estudiante en una diversidad de procesos de aprendizaje donde experimenta la dignidad indivisible de la persona humana (Kolvenbach 2008l; 2008m).

La orientación de la enseñanza y la investigación de las universidades jesuíticas es mejor explicada mediante el llamado paradigma *Ledesma-Kolvenbach* (Agúndez, 2008 capítulo "Constantes del pensamiento universitario"; Kolvenbach, 2008c; 2008h; 2008i; 2008p). Este paradigma define cuatro dimensiones indispensables de la educación jesuítica: *utilitas*, *iustitia*, *humanitas* y *fides*. Estas cuatro dimensiones deberían ser el faro de la vida académica en las universidades jesuíticas. Según la *utilitas*, la enseñanza debe orientarse por la búsqueda de la excelencia académica que permita al estudiantado adquirir las mejores capacidades científicas y tecnológicas y, así, llegue a lograr un desenvolvimiento académico o profesional notable. En este mismo sentido, la investigación también debe buscar la excelencia mediante la rigurosidad y la continua renovación de métodos, conocimientos y tecnología (Kolvenbach, 2008d).

Según la *iustitia*, la enseñanza busca formar buenos ciudadanos interesados en la construcción del bien común, sensibles a los problemas sociales que afectan a los más pobres y comprometidos en la búsqueda de la justicia social, económica y política. Los investigadores, por su parte, también deben contribuir a esa tarea y orientarse siempre por las preguntas del para qué y el para quién del conocimiento. "La respuesta a estas preguntas siempre estará ligada a la búsqueda del bien común y al progreso de la sociedad humana" (Kolvenbach, 2008p, p. 200). En este sentido, los investigadores son incentivados para trabajar junto con las obras de la Compañía dedicadas al servicio de los pobres. En síntesis, según la *iustitia*, los académicos deberían orientarse por la pregunta "¿dónde y con quién está mi corazón [mientras enseño e investigo]?" (Kolvenbach, 2008n, p. 185).

Según la humanitas, la enseñanza procura desplegar integralmente las cualidades de la persona del estudiantado: racionales y corporales, así como “la dignidad humana y los derechos humanos, la libertad ilustrada de la conciencia, y la libertad responsable de la palabra, el diálogo respetuoso y una paciente promoción de la justicia” (Kolvenbach, 2008c, p. 261). Por su parte, la investigación se entiende a sí misma al servicio de la única tarea de la humanización de la sociedad. Por eso, la universidad entiende la investigación disciplinar como una dimensión del conocimiento, incorpora el respeto y la promoción de la dignidad de la persona humana, y promueve el trabajo interdisciplinario en la búsqueda de contribuir a la solución integral de los complejos problemas sociales (Kolvenbach, 2008e; 2008m).

Según la fides, la enseñanza y la investigación de una universidad jesuítica deben estar orientadas por el testimonio de “una Persona, una Persona que enseñó, con su palabra y con su estilo de vida, la visión y los valores de Dios, en orden a edificar y salvar a la humanidad en todas las cosas.” En otras palabras, la educación y la investigación de las universidades jesuíticas se sitúa en “una inteligencia cristiana de la persona humana, criatura de Dios, cuyo destino último se encuentra más allá de lo humano, en camino, acompañada por el Señor Jesús, hacia una tierra nueva y unos cielos nuevos, en el Espíritu del amor” (Kolvenbach, 2008i, p. 254). En palabras más simples, la fides orienta la vida académica a un destino abierto hacia la Verdad, la humanización plena de la persona y la divinización de todas las cosas.

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría por una enseñanza e investigación orientada según la misión universitaria de la Compañía, la cual debe ser interpretada por las autoridades jerárquicas de la universidad a la luz de las circunstancias del lugar. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre la orientación y la utilidad de la enseñanza y la investigación en la ES de la Compañía de Jesús.

Como hemos explicado, la orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación en las universidades jesuíticas no están dadas por los intereses instrumentalistas del mercado o

del Estado, pero tampoco están dadas por la universidad tipo “torre de marfil”. Los intereses específicos de desarrollo socioeconómico del Estado, los intereses mercantilistas y el valor del conocimiento en sí mismo son dimensiones que pueden estar presentes en las universidades jesuíticas. Sin embargo, estas dimensiones deben ser asumidas críticamente y siempre deben estar circunscritas por los valores y fines de la Compañía.

Entonces, similar al modo de gobernanza centralizado en el Estado, la gobernanza de la Compañía establece un marco regulatorio, si bien general, que debe ser considerado al momento de establecer formalmente la orientación y utilidad de la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, parecido al modo de gobernanza de orientación de mercado, el director, sus colaboradores inmediatos en la escala de jerarquía y el consejo de administración tienen mucha autonomía para interpretar e implementar la orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación según el marco general establecido por la Compañía. Aunque, en la gobernanza de orientación de mercado, el criterio de los gerentes para decidirlo es mercantilista. Un criterio simple e instrumental en comparación con el marco general sobre los valores y fines del apostolado universitario establecido por la Compañía.

Por tanto, en el modelo de gobernanza de la Compañía, la orientación y utilidad de la enseñanza e investigación de las universidades jesuíticas es un híbrido entre el modelo de gobernanza centralizado en el Estado y el modelo de gobernanza de orientación de mercado (ver tabla 4.1).

c. Función de las partes interesadas económica y empleadoras

En sus normas, la Compañía no menciona las relaciones de la universidad con el mundo empresarial y de los empleadores. Al no decir nada al respecto, las autoridades de cada universidad jesuítica tendrán que decidir el tipo de relaciones que mantendrá con esas partes interesadas. A lo sumo, en las NC (289§1), entre otros aspectos, la Compañía dice que acepta el dirigir universidades por la influencia de estas instituciones en la cultura económica, política

y humanística. Es decir, las universidades jesuíticas deberían aportar a los debates e influir en los grupos sociales que definen esos aspectos relevantes de la comunidad humana.

En sus documentos, la Compañía sí menciona explícitamente otros grupos, instituciones o movimientos sociales que deberían ser considerados partes interesadas por parte de las universidades jesuíticas. Las universidades jesuíticas deben establecer relaciones con estas partes interesadas como parte de su compromiso de realizar universitariamente la misión de la Compañía. Las universidades jesuíticas deben relacionarse con las universidades de su entorno, ya sean de la Iglesia o del Estado, y con la sociedad local (CG 34 d. 17, n. 9; NC 257; 289§4). En particular, las universidades jesuíticas deben cuidar sus relaciones con la Iglesia y la Compañía (Kolvenbach, 2008a; 2008d). Las universidades jesuíticas deben colaborar con otras obras, en especial con las del apostolado social (Kolvenbach, 2008n). Los centros educativos jesuíticos deben trabajar junto a otras instituciones, movimientos y organismos educativos que también buscan la construcción de instituciones, políticas educativas y métodos pedagógicos más eficaces, así como para el logro de la igualdad educativa para todos (CECJ 87; 115). Los centros educativos jesuíticos deberían incluir en su planificación educativa la perspectiva de las personas empobrecidas (CECJ 88).

La opción por los pobres ha de ser para toda la Comunidad educativa un criterio tan evidente y claro que nunca tomemos una decisión importante en la vida universitaria y profesional, sin pensar antes en el impacto que producirá en las mayorías desvalidas del país y de la sociedad humana. (Kolvenbach, 2008k, p. 95)

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría por no priorizar la relación con las partes interesadas económica y empleadoras, por eso, dentro de los márgenes de la misión e identidad jesuítica, cada institución deberá decidir el tipo de relación que se establece con ellas. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica las partes interesadas económicas y empleadoras. Al no priorizar la relación con ellas, en esta característica, la gobernanza de la

Compañía se distancia de la gobernanza de orientación de mercado. Por otra parte, la gobernanza de la Compañía tampoco regula directamente la relación con ellos, como en la gobernanza centralizada en el Estado. Aunque, a pesar de que reconoce las necesidades de supervivencia financiera de las instituciones, Kolvenbach (2008d; 2008n) sí advierte sobre el riesgo para la misión universitaria jesuítica de orientar la enseñanza y la investigación tan solo por la demanda profesional de los empleadores o de conocimiento útil y rentable del sector empresarial. Finalmente, como señalamos, los documentos de la Compañía sí promueven el establecimiento de relaciones con partes interesadas externas a la universidad distintas a las económicas y empleadoras.

En ese marco, las universidades jesuíticas pueden decidir si las partes interesadas externas funcionarán como un control sobre el cumplimiento de la misión, al implicar sus intereses en los procesos académicos y la realización de la misión dada por la Compañía. Las universidades también pueden decidir si las partes interesadas externas participarán en el diseño de la agenda de los procesos académicos, por ejemplo, desde el consejo de administración. En este sentido, la gobernanza de la Compañía sobre la función de las partes interesadas externas, sin ser necesariamente las empleadoras y económicas, puede ser similar a la gobernanza centralizada en el Estado, donde la función es de control, o también a la gobernanza de orientación de mercado, donde la función es de establecimiento conjunto de la agenda de las actividades académicas (ver tabla 4.1).

d. Responsable de nombrar a las partes interesadas económica y empleadoras  
En sus normas, la Compañía no menciona las relaciones de la universidad con el mundo empresarial y de los empleadores. Al no decir nada al respecto, significa que el consejo de administración, el director y sus consejeros de la escala inferior de jerarquía tendrán que seleccionar a las partes interesadas. Sin embargo, el establecimiento de relaciones de las universidades jesuíticas con las partes interesadas externas debe honrar las opciones hechas por la jerarquía superior de la gobernanza de la Compañía.

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría por delegar la selección de las partes interesadas externas a las autoridades universitarias en la cúspide jerárquica de la institución, aunque deben hacerlo dentro del marco de la misión universitaria de la Compañía. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica del responsable de nombrar las partes interesadas económicas y empleadoras. En esta característica, la gobernanza de la Compañía se parece a la gobernanza de orientación de mercado, donde los gerentes son quienes deciden. Aunque, simultáneamente, se parece a la gobernanza centralizada en el Estado, donde el Estado regula directamente la relación con las partes interesadas externas (ver tabla 4.1).

#### 4.3.2 Categoría mecanismos de financiación de la educación superior

En general, la gobernanza financiera o, en términos llanos, la administración, como es llamada en la Compañía, es una actividad de gobierno que tiene un fundamento espiritual cristiano, una finalidad apostólica y un carácter técnico profesional (Const. *passim*; IAB [15-17]; EP 9-10). Los bienes deben ser considerados como pertenecientes a Jesucristo y a sus pobres, y debe tenerse en cuenta que de esos bienes dependen en gran medida los bienes espirituales, la existencia de la Compañía y sus ministerios apostólicos (NC 43§1; EP 93§1; IAB 11).

Sobre ese punto de partida, la Compañía establece el sentido fundamental de la administración. La administración es un servicio apostólico ordenado al logro del fin de la Compañía (la gloria de Dios y la ayuda de las almas) (Const. [3; 156; 258]) y para ayudar a los jesuitas, las casas, las obras y las provincias en la práctica de la pobreza religiosa (Código de derecho canónico [CIC, por sus siglas en latín] can. 635§2; IAB [12]). Quienes trabajan en la administración, sean jesuitas o laicos, son colaboradores de la misión de Cristo y están llamados a trabajar en unión de ánimos (CG 32 d. 5, n. 1; IAB [13]). Quienes trabajan en la administración cumplirán sus tareas con “diligencia y fidelidad”, sabiéndose no dueños, sino “que deben administrar los bienes que les han sido confiados, según las leyes de la Iglesia y de la Compañía” (NC 216§2; EP 43§3; IAB [14]).

#### 4.3.2.1 *Principal base de financiación*

La Compañía declara la necesidad de que las obras cuenten con fuentes de financiación. Las universidades jesuíticas, usualmente privadas y no subsidiadas con fondos estatales, deben incurrir en las dinámicas de mercado para realizar su labor académica. Estas universidades se ven más dependientes “de los crecientes aportes financieros de sus estudiantes, y a recurrir a diversos sistemas de recaudación de fondos para asegurar la dotación necesaria para operar” (Kolvenbach, 2008p, p. 203). Las universidades se ven expuestas a la necesidad de “rediseñar sus carreras y ofertar sus facultades de acuerdo a [sic] la demanda del mercado, y que acaba cediendo a la demanda de los clientes a un entorno competitivo” (Kolvenbach, 2008p, p. 203). Esas presiones provenientes de las fuerzas competitivas del mercado pueden poner en riesgo la autonomía de la universidad jesuítica y la libertad de investigación y docencia (Kolvenbach, 2008d; 2008e; 2008p). De allí la importancia de las preguntas sobre qué recursos necesita la universidad jesuítica y cómo emplearlos de modo racional y riguroso para cumplir su misión (Kolvenbach, 2008c; 2008f).

Kolvenbach (2008a; 2008p) deja los desafíos señalados en manos de los responsables de las universidades jesuíticas, en especial, sobre los directores y miembros del consejo de administración. Por su parte, los documentos de la Compañía se limitan a ofrecer algunas normas y orientaciones que las obras deben cumplir o atender, respectivamente, al momento de buscar la financiación para su quehacer apostólico. Aunque siempre con la autorización del Provincial, las obras pueden tener rentas estables y bienes productivos proporcionales a las necesidades asociadas a sus fines apostólicos (CG 32 d. 12, n. 32; NC 199; EP 61). Sin embargo, la financiación de la obra tiene un límite. Las obras apostólicas deben ser signos de pobreza evangélica. En estas, debe evitarse la suntuosidad, manteniéndose en el margen de lo funcional y teniendo como criterio de referencia las instituciones similares de la región (CG 32 d. 12, n. 9; NC 200§1; EP 62). Es más, la Compañía manda a examinar con detenimiento y sentido espiritual las razones para retener obras ricas y poderosas (CG 32 d. 12, n. 9; NC 200§2; EP 62).

Como fuente de financiación, la Compañía regula las actividades productivas, la venta de artículos y servicios y las donaciones. En general, las obras pueden realizar actividades productivas, mientras cuenten con la autorización del General y cumplan con las normas legales e impositivas del país o la región que les competen (NC 215§2; IAB [350-351]). En particular, la Compañía autoriza la venta de artículos y servicios en las universidades, mientras se evite toda apariencia de negocio o búsqueda de lucro, se haga al menor precio posible (cubrir costos y evitar pérdidas) y, en caso haya ganancias, se utilicen para el beneficio del estudiantado (IAB [445-446]).

La Compañía regula con detalle la aceptación de donaciones (IAB [355-373]). Como regla general para “aceptar donaciones de cierta importancia y complejidad”, quien las reciba deberá contar con asesoramiento técnico y redactar un documento escrito sobre “las condiciones y circunstancias de la donación aceptada y de las obligaciones eventualmente asumidas” (IAB [355]). Después, se definen y se explican las condiciones a cumplir para recibir cada tipo de donación: las donaciones sin carga (sin obligaciones a cumplir) (IAB [356-362]), las donaciones con carga (IAB [363-365]), las donaciones con carga aneja duradera y las donaciones con carga (IAB [366-367]) en forma de pías fundaciones no autónomas (IAB [368-373]). Sin embargo, no toda donación se puede recibir, por ejemplo, si va en contra del Instituto de la Compañía (IAB [364]), y algunas requieren la aprobación del Provincial o el General.

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría porque las universidades jesuíticas tengan una financiación diversificada y competitiva. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica de la principal base de financiación. Kolvenbach (2008p) reconoce que, al ser de financiamiento privado, las universidades jesuíticas deber recurrir a los mecanismos competitivos de mercado para tener una fuente diversificada de ingresos que les permita cumplir su misión. En este indicador, por tanto, la gobernanza de la Compañía se aproxima más al modelo de gobernanza

de orientación de mercado (ver tabla 4.2). En este modo de gobernanza, las universidades emprendedoras compiten por el financiamiento proveniente de las cuotas estudiantiles, las donaciones y los subsidios de entidades privadas y del Estado (Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2). Sin embargo, las universidades jesuíticas deben procurar mecanismos de financiamiento de mercado priorizando, siempre, la misión universitaria jesuítica y las normas administrativas de la Compañía.

**Tabla 4.2**

*La gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús: Categoría empíricamente observable de los mecanismos de financiación*

Indicador	Modelo de gobernanza de la Compañía de Jesús
Principal base de financiación	Diversificada y competitiva. ( <b>GOM</b> <sup>a</sup> )
Mecanismo de financiación utilizado por el estado	El director y el administrador de la universidad deciden sobre la totalidad del presupuesto. El gobierno central de la Compañía no financia las universidades jesuíticas ni impone partidas de gastos. Sin embargo, el presupuesto debe considerar los fines de la misión universitaria jesuítica y debe cumplir las normas administrativas de la Compañía. ( <b>H3</b> <sup>b</sup> : <b>GAA</b> <sup>c</sup> + <b>GOM</b> )
Mecanismo de distribución del presupuesto en la universidad	La universidad debe distribuirlo según su proyecto institucional, el cual debe implicar el marco general de la identidad y misión de la Compañía de Jesús. Según lo digan los estatutos, el provincial y su administrador revisan y dan el visto bueno u ofrecen sus observaciones al presupuesto. ( <b>H1</b> <sup>d</sup> : <b>GCE</b> <sup>e</sup> + <b>GOM</b> )
Autoridad para realizar las inversiones estratégicas	El director de la universidad y su Administrador en el marco de las normas de gobernanza administrativa y la misión de la Compañía de Jesús. ( <b>H1</b> : <b>GCE</b> + <b>GOM</b> )

*Nota.* Nuestro análisis de la gobernanza del sistema de instituciones universitarias jesuíticas está basado principalmente en Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, Capítulo 2 (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>).

<sup>a</sup> GOM, representa el tipo ideal del modelo de gobernanza de orientación de mercado; <sup>b</sup> H3, el híbrido de los tipos ideales del modelo de gobernanza centralizado en el Estado y del modelo de gobernanza del autogobierno académico; <sup>c</sup> GAA, el modelo de gobernanza del autogobierno académico; <sup>d</sup> H1, el híbrido del modelo de gobernanza centralizado en el estado y el modelo de

gobernanza de orientación de mercado; <sup>e</sup> GCE, el modelo de gobernanza centralizado en el Estado.

#### 4.3.2.2 *Mecanismo de financiación utilizado por la autoridad central del sistema*

La Compañía de Jesús no posee un mecanismo de financiamiento, pues no entrega un presupuesto a las universidades. Las universidades jesuíticas deben establecer sus propias políticas y prácticas financieras sobre la suma total del presupuesto. A pesar de esto, según las políticas de la Compañía. Sin embargo, la Compañía insiste de un modo bastante general que el manejo presupuesto debe incorporar la realización de las características del apostolado educativo y universitario de la Compañía de Jesús (IAB [500]; Kolvenbach, 2008d; 2008e; 2008f; 2008p). Las universidades jesuíticas deben ser auténticamente universidades y jesuíticas. Además, la administración del presupuesto siempre debe ser profesional y ética. Para garantizarlo, los estatutos de las universidades deberían reservar para la Compañía la autoridad del visto bueno o de realizar observaciones a la planificación y ejecución del presupuesto de la universidad. Estos aspectos deberían ser controlados por el Provincial y por el Administrador provincial al momento de la revisión u observación del presupuesto, según lo establecido en los estatutos de la universidad, y después de su ejecución (IAB [506-512]).

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría por un mecanismo de financiación que concede a las instituciones el manejo total del presupuesto, aunque, si bien la Compañía no decide ninguna partida, el gobierno provincial debería supervisar que en el manejo del dinero estén presentes la misión universitaria y las normas de administración jesuíticas. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica de la principal base de financiación.

La Compañía deja una amplia discrecionalidad financiera al director y al administrador de la universidad, similar a la otorgada a los gerentes en la gobernanza de orientación de mercado. Sin embargo, como en el autogobierno académico, al mismo tiempo, la Compañía ha establecido unas normas mínimas generales que deben ser incorporadas en la gestión

financiera de toda universidad jesuítica. Este marco regulatorio no llega a ser tan específico como el impuesto por los gobiernos. Por ejemplo, la Compañía no impone partidas presupuestarias y tampoco exige que la universidad pida la aprobación para la contratación de nuevo personal, aunque sí puede exigirla para ciertas inversiones en infraestructura. Por tanto, el indicador del mecanismo del financiamiento en la gobernanza de la Compañía puede comprenderse como un híbrido a medio camino entre los modelos de gobernanza del autogobierno académico y el de gobernanza de orientación de mercado (ver tabla 4.2).

#### 4.3.2.3 *Mecanismo de distribución del presupuesto en la universidad*

La Compañía concede una amplia discrecionalidad a las universidades para la distribución del presupuesto en la institución. La Compañía de Jesús solo establece que el presupuesto debe seguir principios acordes al carácter jesuítico de la obra, tener un carácter técnico y debe hacerse conforme al proyecto anual de la obra (IAB [500]). Como principio general, la eficacia apostólica y la pobreza, también apostólica, deberían ser considerados y mantenerse unidos, en continua tensión, al momento de elaborar el presupuesto (CG 32 d. 12, n. 9; NC 200§2; EP 62). En el caso de las universidades jesuíticas, Kolvenbach (2008p) insistía en que la distribución presupuestaria debía ser el fruto del discernimiento y de la opción “sobre el tipo de mayor servicio que pretendemos prestar a la Iglesia y a la sociedad con nuestras universidades” (p. 204) y no del sometimiento a las dinámicas del mercado. Además, la distribución presupuestaria debe

mantener a toda costa la última razón de ser de la universidad, como centro de integración del saber que se propone la búsqueda no de la “verdad estrecha” sino de la “verdad total” de la que hablaba Newman, con una “exacta visión y comprensión de todas las cosas. (Kolvenbach, 2008p, p. 204)

Según las normas administrativas de la Compañía, los responsables de elaborar el presupuesto son el Administrador, junto con sus oficiales o departamentos y en permanente consulta con los responsables últimos de la obra (IAB [500-501]). Ellos deben considerar los

acontecimientos del año y las previsiones para el siguiente, así como los planes y proyectos de la obra (IAB [502]). El director debe aprobar el presupuesto elaborado por el Administrador conforme a lo establecido en los estatutos (IAB [503]). Una vez aprobado, el presupuesto debe ser enviado al Provincial para su visto bueno. En caso se estipule en los estatutos que la obra misma aprueba el presupuesto, este debe ser enviado al Provincial para que realice sus observaciones (Nota al IAB [503]). El presupuesto debe ser enviado para la aprobación o las observaciones del Provincial durante el último trimestre del año y, lo más tarde, un mes antes del inicio del nuevo año fiscal (IAB [504-505]). El Provincial y la Comisión Económica Provincial deberán cumplir el procedimiento para la aprobación (IAB [506-510]) y el control sobre la ejecución del presupuesto (IAB [511-512]).

Según la gobernanza de la Compañía, las autoridades de las universidades jesuíticas tienen la autonomía para decidir la distribución del presupuesto en la institución, mientras cumplan las regulaciones administrativas de la Compañía. El presupuesto debe tener un carácter técnico, y debe responder tanto al proyecto institucional como al carácter jesuítico de la universidad. Después de esto, el director y el Administrador, en consulta con los otros miembros de la cima jerárquica de la obra, pueden decidir la distribución del presupuesto.

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría porque en las universidades se distribuye el presupuesto en conformidad con el proyecto institucional, asimismo, con la identidad y misión de la Compañía de Jesús y, también, con la revisión y visto bueno del provincial y su administrador. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica del mecanismo de distribución del presupuesto en la universidad.

La discrecionalidad depositada en los gerentes de la universidad jesuítica en la distribución del presupuesto aproxima este aspecto de la gobernanza de la Compañía a la gobernanza de orientación de mercado. Sin embargo, la gobernanza de la Compañía también se aproxima al modelo de gobernanza centralizado en el Estado. En este, el gobierno establece

las partidas específicas según las cuales debe repartirse el presupuesto a nivel institucional, aunque, la Compañía solo ofrece orientaciones generales relacionadas con sus fines apostólicos, que deben reflejarse en el presupuesto. Además, la Compañía supervisa directa y periódicamente el diseño y ejecución presupuestaria. Por tanto, este indicador de la gobernanza de la Compañía sería un híbrido del modelo de gobernanza centralizado en el Estado y el modelo de gobernanza de orientación de mercado (ver tabla 4.2).

#### 4.3.2.4 *Autoridad para realizar las inversiones estratégicas*

Las universidades jesuíticas pueden decidir sus inversiones estratégicas. Sin embargo, la Compañía establece algunas condiciones. En el caso de la búsqueda de financiación, se debe evitar cualquier apariencia de negocio o ánimo de lucro (NC 215§1; IAB 399). En este sentido, las obras pueden invertir, mientras las rentas sean destinadas a las necesidades y fines apostólicos de la obra (CG 32 d. 12, n. 32; NC 199; EP 61; IAB [378-379]). Además, las inversiones deben ser éticas, pues deben respetar, no dañar, y promover la justicia social y el cuidado del medio ambiente (CG 32 d. 12, n. 39a; NC 217; EP 44; IAB [398]). Finalmente, las actividades comerciales –como podría ser una imprenta– deberán contar con el permiso del General (NC 215§2).

Por su cargo, los Administradores deben ser quienes manejen las inversiones. Esta labor es inherente a una buena gestión de los bienes que le han sido encomendados, aunque las inversiones de importancia deberán ser autorizadas por el superior competente, ya sea el director de obra y/o el Provincial (IAB [380]). La Compañía aconseja que una inversión de importancia es aquella que supera el 5% del total de la cartera de inversiones de la obra (Nota al IAB [380.2]).

En sus manuales normativos, la Compañía establece las reglas y los criterios que deberán atender los Administradores de una obra antes de realizar una inversión. El mercado de inversiones es complejo, por tanto, quien las haga, deberá contar con los conocimientos y la asesoría profesional que sean necesarias (IAB [381]). Antes de realizarse una inversión

deberán cumplirse tres objetivos: seguridad, rentabilidad y liquidez (IAB [382]). El inversor sensato deberá priorizar la seguridad por encima de la liquidez (IAB [383]). Se desaconseja la inversión en bienes de refugio, los préstamos fuera de la Compañía y la asunción directa de cargos administrativos en las sociedades donde se tenga participación accionaria (IAB [384-386]).

Las inversiones de las obras pueden ser en bienes inmuebles (IAB [387-388]) o bienes muebles o valores. Las personas que invierten deben saber en qué consiste cada uno y considerar sus ventajas y desventajas. Las inversiones en bienes muebles pueden tener rentas fijas o indicadores. En ambos casos, se deben cumplir los objetivos de la inversión antes citados (IAB [382]), además, se debe actuar bajo la consejería de profesionales, con buena conciencia y prudencia (IAB [393]). La cartera de inversiones debe ser diversificada en títulos de entidades públicas o de sociedades privadas sólidas, solventes y de rendimiento estables. Siempre, se debe prever la necesidad de liquidez. El capital invertido puede protegerse de la inflación y las provincias, casas u obras pueden juntar sus inversiones para mejorar la postura de negociación con las entidades financieras (IAB [394-395]).

Las inversiones de la Compañía deben ser lícitas y éticas. La inversión es lícita cuando “se realiza en el ámbito de una sana y correcta administración económica”, “con la diligencia de un cuidadoso administrador en sus asuntos” (IAB [396]). Se considera lícito vender y cambiar títulos de renta fija o variable por otros que sean igual de seguros y rentables, pues se debe asegurar el capital invertido y un beneficio justo (IAB [397]). Las inversiones que se hagan deben tener calidad ética, es decir, estas deben hacerse en sociedades en donde son respetadas suficientemente la justicia social y el equilibrio ecológico (CG 32 d. 12, n. 39a; NC 217; EP 44; IAB [398]).

La Compañía ofrece criterios y ejemplos de inversiones prohibidas e ilícitas a evitar. En general, las inversiones que tienen por mero fin el lucro o el negocio están prohibidas y, también, aquellas que no cuenten con el permiso del General son ilícitas (NC 215; IAB 399). Los

negocios prohibidos son prestar dinero para comprar títulos con mayor interés, vender títulos que no se poseen, comprar títulos que no serán recibidos en el momento, dar opciones de compra de títulos que no se poseen u ofrecer a otras opciones de compra sin ánimos de adquirirlos, comprar títulos en un mercado y simultáneamente venderlos en otros, y, finalmente, invertir dinero en apuestas o juegos de azar (IAB [400]).

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría porque la autoridad para realizar inversiones estratégicas a nivel institucional recae en el director de la universidad y su Administrador, aunque toda inversión debería hacerse en el marco de las normas de gobernanza administrativa y la misión de la Compañía de Jesús. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre la autoridad para realizar inversiones estratégicas.

Como señalamos, la Compañía concede cierto nivel de autonomía a las universidades jesuíticas para realizar las inversiones estratégicas. Sin embargo, después de determinados límites, el director y el administrador de la universidad jesuítica tienen que consultar las inversiones con el Superior Provincial. Además, los procesos administrativos son supervisados directa por el gobierno provincial de la Compañía. Por tanto, el indicador de las inversiones estratégica en la gobernanza de la Compañía está a medio camino entre los modelos de gobernanza de orientación de mercado y el centralizado en el Estado (ver tabla 4.2). En el primero, los gerentes deciden discrecionalmente las inversiones estratégicas y, en el segundo, el Estado (la autoridad central del sistema de ES) decide las inversiones estratégicas.

#### 4.3.3 Categoría la autonomía de los empleados

##### 4.3.3.1 *Autoridad para la contratación del personal académico de alto perfil*

La Compañía se limita a ofrecer un marco general de las condiciones mínimas a cumplir y de las advertencias y los consejos para tener en cuenta al momento de hacer cualquier contratación. La Compañía anima a que los laicos colaboren en aquella área de la obra educativa para la cual estén capacitados, ya sea en la docencia, la administración, la económica, la académica o incluso la directiva (CG 31 d. 28, n. 27; NC 284). Sin embargo, las

universidades son las responsables de determinar específicamente los perfiles y los procesos implicados en cada contratación.

La Compañía advierte sobre la seriedad implicada al establecer relaciones laborales con una persona no jesuita.

Establecer relaciones laborales con “no jesuitas” es asunto delicado; no sólo porque a un “no jesuita”, al contratarlo, se le está invitando a colaborar en las actividades de la Compañía, sino, además, porque en no pocos países, debido a la legislación laboral en vigor, puede resultar muy difícil dar por terminada una relación laboral, cuando ello pudiera ser conveniente o incluso necesario. (IAB [414; cf. 585])

Por ese motivo, “en algunas situaciones puede ser más conveniente, cuando ello es posible, contratar servicios de otras empresas (outsourcing), aunque sean algo más costosos” (Nota al pie IAB [414]).

Entre las condiciones, la Compañía establece que la contratación deberá hacerse de modo profesional y, además, deberá estar basada en las cualidades personales, las capacidades y las competencias profesionales (IAB [416]). El proceso de contratación debe estar a cargo de un personal especializado para esta función (IAB [415]). La contratación no puede llevarse a cabo por pura caridad, amistad o vínculos familiares con jesuitas. La Compañía desaconseja la contratación de personas que son familiares entre sí, así como la contratación de familiares de jesuitas (IAB [416]).

En proporción de la naturaleza de las funciones a asumir, las obras jesuíticas habrán de examinar si la persona a contratar está dispuesta a asumir o, al menos, si respeta el carácter y los fines de la obra, así como sobre su disposición a trabajar en equipo para el avance de estos fines (NC 307; IAB [417]) La obra debe ofrecer espacios de formación sobre su carácter y su fin a las personas recién contratadas, aunque en proporción de las responsabilidades que estas asumirán (IAB [418]). La obra además debe realizar un contrato formal, claro, detallado y justo con quien establezca una relación laboral (EP 45; IAB [420-422; 522]). Finalmente, “si las leyes

civiles del país no llegan a tutelar suficientemente los derechos de los colaboradores contratados, se habrá de ir más allá de tales disposiciones, conforme a la justicia y la caridad” (IAB [421]).

Para el caso particular de directores y profesores, la Compañía establece que los centros educativos jesuíticos deben hacer una cuidadosa selección (CG 34 d. 18, n. 2; NC 285§2). Esto tiene por objeto el cuidado del carácter propio de los centros jesuíticos y de las relaciones entre jesuitas y laicos. Kolvenbach (2008a; 2008c; 2008g; 2008k; 2008n; 2008p) insiste en que las contrataciones del nuevo personal docente y directivo deben hacerse pensando en las mejores capacidades personales y profesionales tanto para el puesto específico como para la misión universitaria jesuítica. Esto requiere que al momento de la selección y contratación la persona contratada tenga claro que no solo deberá asumir responsabilidades académicas y administrativas, sino también que deberá incorporarse a una comunidad académica movida por realizar el espíritu ignaciano y la misión de fe y justicia, ahora de fe y reconciliación (Kolvenbach, 2008a; 2008b; 2008p).

Dichas exigencias hacen necesario además un proceso de formación bien pensado y planificado cuyo objetivo no es convertir a la persona en un mini jesuita, sino en alguien dedicado desde su vocación laical al servicio de la misión universitaria de la Compañía. En el caso de los académicos, Kolvenbach (2008f; 2008j; 2008n) agrega que deben ser investigadores empeñados en la búsqueda de la verdad y docentes de una enseñanza viva y apropiada, dispuestos a formar personas completas y solidarias, y a dar una atención personalizada al estudiantado según la medida de las posibilidades. Con todo, la universidad jesuítica siempre debe garantizar un contrato justo, respetar lo laboral y profesional y garantizar la libertad académica (Kolvenbach, 2008g; 2008n).

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría porque la autoridad para la contratación del personal académico recae sobre el director de la universidad jesuítica y su Administrador, pero atendiendo las normas de la Compañía. Además, según el nivel y la

naturaleza de su responsabilidad, el académico contratado debe respetar y promover la identidad y misión de la Compañía. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre la autoridad para la contratación del personal académico.

Por una parte, al estar las contrataciones bajo la responsabilidad formal del área administrativa, la gobernanza de la Compañía sobre las contrataciones se asemeja a la gobernanza de orientación de mercado, en donde las contrataciones del personal académico están bajo la responsabilidad de los gerentes y decanos. Por otra parte, las contrataciones de los nuevos académicos deben atender las normas generales de la Compañía de modo similar, no idéntico, a la gobernanza centralizada en el Estado. En este modelo de gobernanza, las contrataciones son responsabilidad del Estado y siguen procesos de selección y nombramientos según las normas comunes a todo el sector público. Por tanto, en cuanto a los responsables de las contrataciones del personal académico, las universidades jesuíticas son un híbrido entre los modelos de gobernanza de orientación de mercado y centralizado en el Estado (ver tabla 4.3).

**Tabla 4.3**

*La gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús: Categoría empíricamente observable de la autonomía de los empleados*

Indicador	Modelo de gobernanza de la Compañía de Jesús
Autoridad para la contratación del personal académico de alto perfil	El director de la universidad jesuítica y su Administrador, pero atendiendo las normas de la Compañía. Según el nivel y la naturaleza de su responsabilidad, el académico contratado debe respetar y promover la identidad y misión de la Compañía. <b>(H1<sup>a</sup>: GCE<sup>b</sup> + GOM<sup>c</sup>)</b>
Autoridad de la universidad para despedir al personal académico de alto perfil	El director de la universidad jesuítica y su administrador dentro de unas causales bastante generales enlistadas en las normas administrativas de carácter secundario de la Compañía. <b>(GOM)</b>
Antecedentes profesionales de los rectores y decanos	La gobernanza de la Compañía establece como imprescindible el conocimiento de la identidad y misión universitaria de la Compañía, así como el compromiso de promoverlas. Los estatutos deben garantizar a la Compañía la autoridad de dar el visto bueno del director de la universidad. <b>(H1: GCE + GOM)</b> .

Indicador	Modelo de gobernanza de la Compañía de Jesús
Nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa	De limitado a moderado, según decidan las autoridades máximas de la universidad, a la luz tanto del aprecio al conocimiento por sí mismo como de la identidad y misión de la Compañía. <b>(H1: GCE + GOM)</b>

*Nota.* Nuestro análisis de la gobernanza del sistema de instituciones universitarias jesuíticas está basado principalmente en Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, Capítulo 2 (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>).

<sup>a</sup> H1 representa el híbrido de los tipos ideales del modelo de gobernanza centralizado en el Estado y el modelo de gobernanza de orientación de mercado; <sup>b</sup> GCE, el modelo de gobernanza centralizado en el Estado; <sup>c</sup> GOM, el modelo de gobernanza de orientación de mercado.

#### 4.3.3.2 *Autoridad de la universidad para despedir al personal académico de alto perfil* Al igual que para el caso del establecimiento de relaciones laborales, la Compañía

tampoco dedica una normativa específica para el despido del personal académico de alto nivel. Sin embargo, la Compañía ofrece a todas sus obras una serie de criterios o razones generales para decidir la finalización de una relación laboral. En este sentido, la decisión última sobre las razones y los procedimientos específicos deben ser definidos por cada universidad de la Compañía. Además, si bien la gobernanza de la Compañía no lo aclara, el despido de los académicos recaería sobre los responsables formales de las contrataciones, es decir, sobre el área administrativa.

Una obra jesuítica puede terminar una relación laboral con una persona por diversos motivos (IAB [423]): a) el fin de los plazos establecidos en el contrato; b) a solicitud del trabajador y; c) por los deseos de la obra, ya sea a raíz de incumplimiento, rendimiento insatisfactorio, reducción de costos, reestructuración institucional o la supresión de obra. Sin embargo, siempre debe tenerse en cuenta que las relaciones laborales de la Compañía están sujetas a la legislación respectiva y a los convenios colectivos en vigor (IAB [414; 584]).

Además, Kolvenbach (2008g; 2008n) insistió en el respeto a la libertad académica.

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría porque la autoridad para despedir al personal académico recae sobre el director de la universidad jesuítica y su administrador dentro de unas causales bastante generales enlistadas en las normas administrativas de carácter secundario de la Compañía. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre la autoridad para despedir al personal académico.

La amplitud de las causales y la elevada discrecionalidad gerencial para despedir hace de la gobernanza de la Compañía más semejante al modelo de gobernanza de orientación de mercado (ver tabla 4.3). Aquí también los gerentes deciden al respecto. Aunque en la gobernanza de la Compañía, si bien todo proceso de despido debería tenerlo en cuenta, los administradores de la universidad jesuítica deben atender la legislación laboral y los convenios colectivos. Además, en el caso de las universidades jesuíticas, el director y el administrador también deben respetar la libertad académica (Kolvenbach, 2008g; 2008n).

#### *4.3.3.3 Antecedentes profesionales de los rectores y decanos*

Desde la normativa de la Compañía, los rectores y decanos deben pasar un crisol similar de normativas, advertencias y consejos dados para la contratación de cualquier persona no jesuita. La diferencia reside que estas contrataciones son más estrictas en algunos aspectos (CG 34 d. 18, n. 2; NC 285§2). Al momento de nombrar un nuevo director de obra, los Provinciales deberán garantizar que la persona tiene las competencias profesionales y que, además, comprende y está comprometido con la misión y el modo de proceder jesuítico (CECJ 139-140; NC 307; CG 35 d. 4, n. 48). La exigencia de conocimiento y aceptación de la identidad y misión jesuítica resulta lógica cuando recordamos que los directores deben de promover el carácter específico y jesuítico de la obra. Un director de obra no podrá promover una visión que no conoce o no comparte. Una vez garantizados los aspectos mencionados, la obra podrá estar dirigida por un jesuita o un laico (NC 307§4). Los Superiores Provinciales tienen la responsabilidad de que se cumplan estos criterios al momento de seleccionar al director de la

universidad. Además, esta autoridad del Provincial debe estar salvaguardada en los estatutos de la universidad.

En sus discursos universitarios, Kolvenbach (2008a) insistió que, junto a los requisitos académicos y profesionales, las contrataciones de los colaboradores de las facultades debían estar antecedidas de “un conocimiento claro de lo que constituye la misión de la institución y de una previa aceptación con el compromiso de hacer suya esta misión” (p. 67). De no darse este conocimiento, Kolvenbach (2008a) creía que “parece poco realista que una institución continúe su tradición ignaciana” (p. 67). Por este motivo y basado en la experiencia de algunas universidades jesuíticas en el proceso de compartir la misión y profundizar la identidad, Kolvenbach (2008p) aconsejó

[Priorizar] la identidad y a la misión en la contratación del personal. El tema de "contratación en función de la misión" es delicado, y puede convertirse en una velada forma de *apartheid*. Una universidad no puede discriminar a su personal, pero –siempre que todavía le sea posible– sí tiene el derecho de escoger hombres y mujeres capaces de compartir su identidad. Otras empresas no confesionales saben hacerlo muy bien para sus propios fines. (p. 207)

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría porque en cuanto a los antecedentes profesionales de los rectores y decanos se establece como imprescindible el conocimiento de la identidad y misión universitaria de la Compañía, así como el compromiso de promoverlas. Los estatutos deben garantizar a la Compañía la autoridad de dar el visto bueno del director de la universidad. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre los antecedentes profesionales de los rectores y decanos. Por el peso del gobierno central de la Compañía en el nombramiento de los directores de las universidades jesuíticas, en esta característica, la gobernanza de la Compañía se aproxima más al modelo de gobernanza centralizado en el Estado. Además, ambos modelos también son semejantes por el hecho de que el rector no

necesariamente debe ser un erudito de carrera poseedor de una cátedra. En la gobernanza centralizada en el Estado basta la experiencia en responsabilidades burocráticas. En la gobernanza de la Compañía, fuera de los requisitos establecidos por las políticas nacionales de ES, el director de la universidad debe ser alguien comprometido con la misión universitaria y jesuítica, por ejemplo, un jesuita que ha dedicado su vida profesional (apostólica) a un ámbito distinto al universitario.

En este mismo sentido, de que el director de la universidad no tiene que ser necesariamente una persona con antecedentes académicos, la Compañía además se parece al modelo de gobernanza de orientación de mercado. En este modelo, el rector de la universidad debe ser alguien con experiencia gerencial, dentro o fuera del campo de la ES. Después de cumplir las políticas de ES del país, el director de una universidad jesuítica también podría ser alguien con experiencia gerencial. Por tanto, en este indicador de los antecedentes profesionales de directores y decanos, la gobernanza de la Compañía es un híbrido entre la gobernanza centralizada en el Estado y la de orientación de mercado (ver tabla 4.3).

#### *4.3.3.4 Nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa*

La gobernanza de la Compañía no establece un nivel de participación de los académicos en los asuntos administrativos de las universidades. Las normas de la Compañía sí aclaran quienes deberían tener las principales responsabilidades al frente de las obras. El director de obra es el responsable de la administración de la obra frente al Provincial. El director debe realizar esta función a través de un Administrador de obra y este, a su vez, puede contar con la ayuda de un equipo de oficiales (IAB [161-162]). En las obras, el director de obra puede crear una comisión económica responsable de asesorar al Administrador y al director de obra en decisiones económicas (IAB [163; 223-232]). Esto dejaría poco espacio para una participación colegiada de los académicos en las decisiones administrativas de las universidades, aunque, al asumir cargos de responsabilidad en la jerarquía institucional, ciertos académicos podrían participar en ese tipo de decisiones.

Desde una perspectiva más amplia, durante las últimas décadas, ha acontecido un giro notable que consiste en la participación cada vez más numerosa de los laicos en los ámbitos administrativos y académicos de las universidades jesuíticas (Kolvenbach, 2008g). En buena medida, esto se debió a la necesidad de cumplir con las nuevas políticas gubernamentales mediante la contratación de personal laico en las facultades, a la disminución del número de jesuitas y, también, a la apuesta de la Compañía por el apostolado universitario (Kolvenbach, 2008c).

Nos costó algún tiempo, pero finalmente nosotros, jesuitas duros de cerviz, comenzamos a darnos cuenta de que la mano del Señor podría estar encauzándonos a caer en la cuenta de que seleccionar la mejor facultad posible, la mejor plantilla, y la mejor administración, tendría que implicar a personas de fuera de la Compañía de Jesús. [...] se desarrolló la intuición de que la educación jesuita sería mucho mejor, si jesuitas y no jesuitas trabajaran juntos como colaboradores, como compañeros en una empresa común. (Kolvenbach, 2008c, pp. 263-264)

Como resultado, la Compañía apostó por adaptar y renovar la misión universitaria según las nuevas circunstancias. Junto con esto, la Compañía asumió el desafío de construir una sola comunidad universitaria –integradas por una gran diversidad de personas– para la misión (Kolvenbach, 2008a; 2008c; 2008q).

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría porque el nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa de la universidad va de limitado a moderado, según decidan las autoridades máximas de la universidad, a la luz tanto del aprecio al conocimiento por sí mismo como de la identidad y misión de la Compañía. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre el nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa.

A la luz de lo dicho anteriormente, algunas *formas* de participación de los académicos en las decisiones administrativas de la universidad jesuítica tendrían cierto límite. A pesar del aprecio que la Compañía declara por el valor que el conocimiento tiene en sí mismo (CG 32 d. 4), lo cual es propio de la tradición universitaria del autogobierno académico, es poco probable que en las universidades jesuíticas llegue a configurarse una estructura académica colegiada con el fin de que asuma la responsabilidad de la dirección de la universidad. En cambio, es más probable que académicos puntuales, sean jesuitas o no, puedan asumir cargos de responsabilidad en la estructura jerárquica de la Compañía, lo cual se vería favorecido si consideramos el aprecio que la Compañía declara por el conocimiento en sí mismo. En este sentido, la ES de la Compañía tendería a parecerse más a los tipos ideales de la gobernanza centralizada en el Estado y de orientación de mercado, en donde el director de la universidad puede ser un académico, con tal de que también sea un burócrata o gerente experimentado. En el caso de las universidades jesuíticas, idealmente, tendría que ser un jesuita o un laico experimentado en la misión universitaria jesuítica. Ante lo dicho, por tanto, el nivel de participación de los académicos en los asuntos administrativos en las universidades jesuíticas puede ser como en la gobernanza centralizada en el Estado, limitada, o como en la gobernanza de orientación de mercado, moderada (ver tabla 4.3).

#### 4.3.4 Categoría la autonomía sustantiva

##### 4.3.4.1 *Autoridad para el establecimiento del currículo y los perfiles académicos*

En cuanto lugar de “serena y abierta investigación y discusión de la verdad”, las universidades jesuíticas tienen la autonomía fundamental, la integridad y la sinceridad para establecer los perfiles académicos y el currículo (CG 34 d. 17, n. 6). Sin embargo, en cuanto jesuíticas, los perfiles y el currículo deberían estar informados y armonizados con la identidad y la misión de la Compañía (CG 34 d. 17, n. 7). Es decir, los perfiles académicos y el currículo deberían reflejar la tensión entre el ser un lugar donde se busca, renueva y comunica el saber y el conocimiento humano, pero con una orientación de justicia. Cada universidad tiene el desafío de resolver esta tensión en el contexto donde está presente.

La Compañía establece unos principios y unos contenidos específicos que deberían ser considerados al momento de elaborar los perfiles académicos y el currículo. El principio primero es humanístico y espiritual. El apostolado educativo jesuítico debe contribuir a “liberación plena e integral del ser humano, que le introduce en la participación de la vida misma de Dios” (CG 31 d. 28, n. 6; CG 32 d. 2, n. 11; d. 4, n. 60; NC 277§1; CG 33 d. 1, n. 44). Los estudiantes jesuíticos deberían recibir una formación específica que les habilite para “influir en la construcción de un mundo más justo y aprendan a trabajar unos por otros” (CG 32 d. 4, n. 60; NC 279§1). Como contenidos específicos, al estudiantado cristiano debería ofrecérseles el aprendizaje de las enseñanzas y costumbres cristianas, al estudiantado de otras religiones, el aprendizaje de principios morales y virtudes, a todos, el valor de la colaboración interreligiosa, la comprensión básica de la religión del otro y el respeto mutuo, así como la comprensión crítica de los medios de comunicación (CG 31 d. 28, n. 12a; f; CG 34 d. 5, n. 98; d. 15, n. 49; NC 279§2- 280; cf. Const. [392-395]).

Los planes de estudio también deberían inspirarse en los documentos del Secretariado para la Educación de la Compañía (NC 285§1). Las Características proponen, con todas sus implicaciones para el perfil académico y el currículo, a la justicia como la orientación principal del centro educativo (CECJ 77). Los planes de estudio deberían incluir las dimensiones de la justicia y el análisis crítico de la sociedad, así como algunas experiencias personales de cercanía con la injusticia estructural (CECJ 78; 80; 89). El objetivo es contribuir a un perfil que tenga en la mira un estudiante dispuesto a poner sus cualidades al servicio de los demás y a hacer suyos los valores de justicia distributiva y social, así como una especial preocupación por los más pobres (CECJ 82-83; 88).

La formación de la Compañía debe ser integral (CECJ 25). El currículo debería incluir la formación intelectual en las diversas áreas del conocimiento que privilegia la formación humanística (CECJ 26-27). El currículo del centro educativo jesuítico también debería promover la formación de la imaginación, la afectividad y la creatividad mediante el aprendizaje de la

literatura, la estética, la música y las bellas artes (CECJ 28). La formación en técnicas y medios de comunicación de masas también debería tener un lugar en el currículo jesuítico, así como la formación física (CECJ 29) y en la solidaridad (CECJ 33). La asignatura de la teología (educación religiosa y espiritual) es el factor integrador de la propuesta de la experiencia de Dios y su propuesta de vida humana en Jesús (CECJ 34-35). Finalmente, el currículo jesuítico debería incorporar como principios la admiración ante la creación y el gozo del aprendizaje (CECJ 24), el ejercicio intelectual riguroso y crítico (CECJ 26), la reflexión autocrítica y capaz de reconocer las influencias externas (CECJ 56).

En sus discursos universitarios, Kolvenbach insiste en muchas de las directrices sobre el currículo y el perfil académico mencionadas anteriormente. Sin embargo, un aspecto distinto es el señalamiento de que las obras educativas de la Compañía debían tener un currículo armonizado y unificado por su atención a la persona y la sociedad humana (Kolvenbach, 2008e; 2008f). Kolvenbach (2008n) señala que el apostolado educativo jesuítico y, dentro de este, las universidades jesuíticas tienen por fin la formación integral del estudiante. En sus palabras, “durante 450 años, la educación jesuita ha buscado educar ‘a toda la persona’, a la ‘persona completa’, tanto intelectual y profesionalmente, como psicológica, moral y espiritualmente” (Kolvenbach, 2008n, p. 182). Y agrega

Y la ‘persona completa’ del mañana no podrá ser ‘completa’ sin una conciencia instruida de la sociedad y de la cultura, con la que contribuir generosamente en el mundo tal cual es. La ‘persona completa’ del mañana debe tener, por resumirlo, una solidaridad bien informada.

Este mismo fin de la formación integral de la educación jesuítica queda expresado en las cuatro dimensiones del paradigma de Ledesma-Kolvenbach: utilitas (formación práctica), iustitia (formación en la justicia social), humanitas (formación humanista, integral), fides (formación en la fe).

Para lograr esa formación integral, que contempla la compasión bien informada, el currículo debería incluir la experiencia de un proceso de aprendizaje en donde la inmersión en las distintas disciplinas lleve a la consciencia de que todas ellas responden a una misma y única realidad humana. De esta forma, se podría evitar la falsa idea de la fragmentación del conocimiento que transmite la hiper especialización, haría más fácil que todas las disciplinas aporten a la formación integral del estudiante y, además, permitiría al estudiantado identificar más fácilmente el sesgo deshumanizador impuesto por la mercantilización de muchos aspectos de la vida humana (Kolvenbach, 2008a; 2008e; 2008f; 2008k; 2008m; 2008n).

Por tanto, el factor unificador de las distintas disciplinas en el currículo debe ser la persona y la sociedad humana (Kolvenbach, 2008e; 2008f; 2008j). Los estudiantes deben aprender sobre las implicaciones que las distintas disciplinas tienen y han tenido sobre la persona y la sociedad humana, así como los posibles aportes de las distintas disciplinas si siguen una ruta de desarrollo con la mirada puesta en la humanización. En otras palabras, los estudiantes deben descender del olimpo de las ciencias y la técnica para ponerlas en el contexto de la persona y la sociedad humana. Luego, los estudiantes tienen que ascender nuevamente a sus aulas y laboratorios para pensar y construir considerando la humanización de la persona y de la sociedad. En este sentido, Kolvenbach (2008k) cuestiona si

¿desafiamos a los líderes del mañana a que reflexionen críticamente sobre la forma como deberán asumir el "progreso" y sus consecuencias? ¿Los retamos de veras para que ponderen, tanto las maravillosas posibilidades como los límites de la ciencia? ¿Les ayudamos a ver que, en lo civil, ciertas decisiones financieras significativas no son tan sólo manifiestos políticos sino enunciados morales plenos de consecuencias? (p. 93)

En su aproximación a la persona y la sociedad humana, el currículo debe establecer los valores desde los cuales las diversas disciplinas han de aproximarse a la realidad (Kolvenbach, 2008l). La neutralidad es una quimera en las ciencias (Kolvenbach, 2008p). "Esos valores [de las ciencias] se encuentran incrustados en las ciencias positivas y humanas, que ellos estudian,

en la tecnología creciente, y en el abanico completo de los programas políticos y sociales que nos sugieren los políticos y los «profetas» (Kolvenbach, 2008, pp. 137-138). “En la educación de la Compañía los valores del evangelio, tal como se contemplan en los Ejercicios Espirituales, son las normas orientadoras del desarrollo integral humano” (Kolvenbach, 2008p, p. 137).

En este marco de referencia, para contribuir a una formación integral que contempla la solidaridad informada, el currículo de las universidades jesuíticas debe posibilitar al estudiantado las “oportunidades de considerar con espíritu crítico los valores humanos y de poner a prueba los propios valores de modo experimental” (Kolvenbach, 2008p, p. 137). De este modo, los estudiantes podrán tener también más consciencia sobre las consecuencias de esos valores para los seres humanos. La práctica bien planificada y habitual y el cuidado de los contenidos curriculares es la única forma de asimilar los valores éticos y evangélicos que empujan a la acción de la solidaridad informada.

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría porque la autoridad para establecer el currículo y los perfiles académicos recae sobre las autoridades en la cima jerárquica de la universidad jesuítica, pero atendiendo los documentos normativos e inspiracionales sobre el currículo de la Compañía de Jesús (formación integral, solidaridad informada, paradigma Ledesma-Kolvenbach). Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre la autoridad para establecer el currículo y los perfiles académicos.

Por lo dicho anteriormente sobre esta característica, la gobernanza de la Compañía de Jesús se aproxima a la gobernanza de orientación de mercado, la cual deja en manos de los gerentes institucionales y los académicos el establecimiento del currículo y los perfiles académicos. Sin embargo, no son idénticos. La gobernanza de orientación de mercado además establece como criterios de selección de los objetivos y contenidos curriculares lo más útil para los empleadores y para las necesidades del sector empresarial. De este modo, el currículo y los perfiles académicos permitirán a la universidad ganar mayores rendimientos y hacerla más

competitiva. En contraste, la gobernanza de la Compañía establece un marco que, como señalamos, promueve, por ejemplo, la formación integral y la solidaridad bien informada.

Por otra parte, la gobernanza de la Compañía sobre la autoridad para el establecimiento del currículo también se aproxima a la gobernanza centralizada en el Estado. En ambos modelos de gobernanza, el gobierno central interviene directamente a través del establecimiento de un marco a cumplir por parte de las instituciones universitarias. Sin embargo, el gobierno estatal impone al currículo universitario objetivos específicos vinculados al desarrollo nacional. Por su parte, la gobernanza de la Compañía impone un marco general, bastante abierto, que deja lugar a la interpretación y adaptación con el fin de que las universidades jesuíticas puedan acomodarlo a las circunstancias de la sociedad donde están presentes.

Por lo tanto, el indicador de la autoridad para establecer el currículo y el perfil académico de la gobernanza de la Compañía es un híbrido entre la gobernanza de orientación de mercado y la centralizada en el Estado (ver tabla 4.4).

**Tabla 4.4**

*La gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús: Categoría empíricamente observable de la de la autonomía sustantiva*

Indicador	Modelo de gobernanza de la Compañía de Jesús
<i>Autoridad para establecer el currículo y los perfiles académicos.</i>	Las autoridades en la cima jerárquica de la universidad jesuítica, pero atendiendo los documentos normativos e inspiracionales sobre el currículo de la Compañía de Jesús (formación integral y solidaridad informada o según el paradigma Ledesma-Kolvenbach). <b>(H1<sup>a</sup> : GCE<sup>b</sup> + GOM<sup>c</sup>)</b>
<i>Autoridad para establecer los objetivos estratégicos.</i>	Las autoridades en la cima de jerarquía de la universidad jesuítica, pero a la luz de la identidad y misión universitaria jesuítica. <b>(H1: GCE + GOM)</b>
<i>Autoridad para establecer el perfil de investigación</i>	Las autoridades en la cima jerárquica de la universidad jesuítica, pero atendiendo los documentos normativos e inspiracionales sobre la investigación de la Compañía (dejarse afectar por los problemas humanos de fondo y ser conciencia crítica y propositiva de la sociedad). <b>(H1: GCE + GOM)</b>
<i>Autoridad para establecer las condiciones de entrada, el tamaño de la</i>	Las autoridades en la cima jerárquica de la universidad jesuítica, pero atendiendo los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús. <b>(H1: GCE + GOM)</b>

Indicador	Modelo de gobernanza de la Compañía de Jesús
<i>institución y las especializaciones centrales</i>	

*Nota.* Nuestro análisis de la gobernanza del sistema de instituciones universitarias jesuíticas está basado principalmente en Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, Capítulo 2 (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>).

<sup>a</sup> H1 representa el híbrido de los tipos ideales del modelo de gobernanza centralizado en el Estado y el modelo de gobernanza de orientación de mercado; <sup>b</sup> GCE, el modelo de gobernanza centralizado en el Estado; <sup>c</sup> GOM, el modelo de gobernanza de orientación de mercado.

#### 4.3.4.2 *Autoridad para el establecimiento de los objetivos estratégicos*

La Compañía deja la autoridad de establecer los objetivos estratégicos a la propia universidad jesuítica. Como hemos visto, los documentos normativos de la Compañía apuntan como responsables de las principales decisiones sobre la universidad al consejo de administración y al director de obra. Los objetivos estratégicos figuran entre las decisiones más importantes de la institución. Sin embargo, también la Compañía influye en la formulación de los objetivos estratégicos a través de los estatutos y la autoridad del director. Como hemos señalado, en los estatutos debería hacerse patente el compromiso institucional de realizar el carácter específico de la universidad jesuítica, así como la responsabilidad del director de que así sea. El director tiene que rendir cuentas ante el Provincial sobre este asunto. El carácter jesuítico de la universidad implica fortalecer la identidad y la misión jesuíticas según lo dicho por las Constituciones y las Normas Complementarias, las últimas Congregaciones Generales y en los documentos del Secretariado de la Educación de la Compañía.

Kolvenbach (2008a; 2008f; 2008q) ofrece algunas orientaciones para la formulación de los objetivos estratégicos. La universidad tiene como misión principal integrarse al impulso de

la misión de reconciliación y justicia de la Compañía de Jesús. Con esto, no se quiere reducir al conocimiento universitario a un mero instrumento, sino que todo el conocimiento esté cuestionado por los valores de la misión de la Compañía y, en definitiva, atravesado por los valores del evangelio. En este sentido, la universidad jesuítica debe “sentirse interpelada por la sociedad, y la universidad debe interpelar a la sociedad” (Kolvenbach, 2008p, p. 200).

La universidad se deja interpelar al promover la formación integral de estudiantes dispuestos a servir a la sociedad con una solidaridad informada (Kolvenbach, 2008e; 2008k; 2008q). La universidad se deja interpelar cuando integra los diversos saberes en torno a las inquietudes más profundas de la persona y la comunidad humana respecto a las ciencias, la economía, la política, la cultura y la religión (Kolvenbach, 2008e; 2008j). La interpelación es real cuando la universidad busca adaptar su misión jesuítica y sus valores evangélicos a las circunstancias del tiempo actual y la sociedad donde está presente (Kolvenbach, 2008e; 2008f).

La universidad también debe interpelar a la sociedad. La universidad jesuítica debe ser conciencia crítica, orientadora y propositiva ante las consecuencias de la globalización y la compartimentación del saber humano (Kolvenbach, 2008e; 2008m; 2008p). La universidad debe utilizar su excelencia académica para aportar a una transformación humanizadora de la persona y la sociedad (Kolvenbach, 2008p). En otras palabras, la universidad debe promover el trabajo conjunto de la fe y las ciencias para la construcción de un futuro más humano y, por tanto, más divino (Kolvenbach, 2008h). La universidad debe ser lugar para el diálogo entre las posiciones más diversas, especialmente, aquellas relacionadas con la cultura y la religión (Kolvenbach, 2008d; 2008o).

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría porque la autoridad para establecer los objetivos estratégicos recae sobre quienes ocupan las responsabilidades de la cima jerárquica de la universidad jesuítica, quienes, al hacerlo, deberían atender la misión e identidad de la Compañía. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales

de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre la autoridad para establecer los objetivos estratégicos.

La gobernanza de la Compañía de Jesús se limita a establecer un marco dentro del cual la universidad jesuítica debe establecer sus objetivos estratégicos. De modo similar a la gobernanza de orientación de mercado, la gobernanza de la Compañía de Jesús delega a los responsables de la escala superior de jerarquía la decisión sobre los objetivos estratégicos: el director y sus consejeros, así como al consejo de administración.

No en tanto, el contenido de los objetivos estratégicos difiere significativamente entre ambos modelos de gobernanza. En la gobernanza de orientación de mercado, el objetivo principal es hacer a las universidades más competitivas. Es decir, las instituciones universitarias deben producir un conocimiento compatible a las necesidades de los empleadores y empresarios. Por su parte, la gobernanza de la Compañía establece que las universidades jesuíticas han de contribuir a un conocimiento iluminado por la misión de reconciliación y justicia. Para realizarlo, las universidades jesuíticas han de dejarse interpelar por e interpelar a la sociedad desde un conocimiento conforme a los valores humanizadores y evangélicos.

Por otra parte, al igual que en la gobernanza centralizada en el Estado, la Compañía impone un marco para establecer los objetivos estratégicos a nivel institucional. Sin embargo, la Compañía exige el cumplimiento de un marco general, pero no impone a las universidades un conjunto de objetivos estratégicos, como sucede en la gobernanza centralizada en el Estado. Por tanto, en el indicador de la autoridad para establecer objetivos estratégicos, la gobernanza de la Compañía se sitúa entre los modelos de gobernanza de orientación de mercado y el centralizado en el Estado (ver tabla 4.4).

#### 4.3.4.3 *Autoridad para el establecimiento del perfil de investigación*

Kolvenbach (2008k; 2008n) señala que las universidades jesuíticas deben actualizar permanentemente la investigación a la luz de la misión de fe y justicia –ahora de fe y reconciliación– de la Compañía de Jesús. Como consecuencia, en los procesos de investigación,

las distintas ciencias deben aspirar a un ideal de persona conforme al Jesús del evangelio (Kolvenbach, 2008k; 2008q). En otras palabras, en conformidad con la misión de la Compañía y el evangelio, las investigaciones han de asumir el punto de vista de los pobres y de las víctimas de las injusticias (Kolvenbach, 2008k; 2008n). “[...] todo conocimiento que se adquiere en la universidad es valioso por sí mismo, pero es además un conocimiento que tiene que preguntarse a sí mismo, ‘en favor de quién y en favor de qué’ esta” (Kolvenbach, 2008n, p. 184). Además, “una pregunta legítima para cada uno de los profesores, aunque no resulte académica, sería: “cuando investigo y enseño, ¿dónde y con quién está mi corazón?” (Kolvenbach, 2008n, p. 185).

De esta manera, los procesos de investigación desde la diversidad de las ciencias harán suyos los problemas reales y fundamentales de la persona y la comunidad humana (Kolvenbach, 2008a; 2008k; 2008n). Así, los frutos de sus investigaciones contribuirán a la dignidad de la persona y del bien común y no solo al avance de la tecnología (Kolvenbach, 2008o). Además, las ciencias evitarán el riesgo de dispersión al interesarse solo por lo rentable y útil, al encontrar unos mismos valores que las mueven a sumar esfuerzos en un mismo sentido desde la diversidad de perspectivas (Kolvenbach, 2008k; 2008m; 2008o).

Según este marco, las universidades han de hacer una cuidadosa selección de los temas de investigación (Kolvenbach, 2008a; 2008k). Esta investigación comprometida ha de buscar la excelencia y debe enriquecer los procesos de enseñanza de las aulas (Kolvenbach, 2008d; 2008h). La investigación de las universidades jesuíticas ha de buscar influir en el sector empresarial, los gobiernos y en el mundo intelectual (Kolvenbach, 2008q). Finalmente, las investigaciones de las universidades jesuíticas han de procurar proveer de los

medios intelectuales a quienes sufren la injusticia y los estragos de la pobreza, y que les ayudemos a atender razones de orden académico, legal, social y espiritual para que tengan la posibilidad de justificarse a sí mismos y de asumir sus propios proyectos.

(Kolvenbach, 2008k, p. 96)

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría porque la autoridad para establecer el perfil de investigación recae sobre quienes ocupan las responsabilidades de la cima jerárquica de la universidad jesuítica, quienes, al hacerlo, deberían atender los documentos normativos e inspiracionales sobre la investigación de la Compañía (dejarse afectar por los problemas humanos de fondo y ser consciencia crítica y propositiva de la sociedad). Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre la autoridad para establecer el perfil de investigación.

Por delegar la autoridad al director y sus consejeros más próximos, en esta característica, la gobernanza de la Compañía se aproxima a la gobernanza de orientación de mercado, la cual delega en los gerentes, en colaboración con los académicos, la autoridad de decidir la agenda de investigación. Sin embargo, las decisiones en las universidades jesuíticas deben ajustarse al marco establecido por la gobernanza de la Compañía.

La existencia de esos criterios hace que la gobernanza de la Compañía de Jesús se aproxime también a la gobernanza centralizada en el Estado. Aunque, el marco de la Compañía de Jesús no llega a ser tan específico como los objetivos o temáticas de investigación impuestas en la gobernanza centralizada en el Estado. Por tanto, el indicador de la autoridad para establecer la agenda de investigación en la gobernanza de la Compañía de Jesús se sitúa entre la gobernanza de orientación de mercado y la gobernanza centralizada en el Estado (ver tabla 4.4).

#### *4.3.4.4 Autoridad para el establecimiento de las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales.*

La Compañía deja la decisión sobre las condiciones específicas de acceso, el tamaño de la institución y la selección de las especializaciones principales a la institución. Los estatutos deberían garantizar que la universidad incorpore las orientaciones que la Compañía da al respecto.

En la CG31 (d. 28, n. 10a), la Compañía orienta que, en la medida de lo posible, los centros educativos seleccionen a los estudiantes de quienes se podría esperar mayor provecho e influjo social, independientemente de la condición social de donde provengan. La selección debe hacerse salvando la opción preferencial por los pobres (NC 278). Las Características insisten en este último punto (CECJ 85). Además, las Características afirman la apertura de los centros educativos jesuitas para toda clase de estudiantes, no importa la clase social, la región o la cultura, y acepta la diversidad de criterios para la admisión según circunstancias, personas y lugares (CECJ 86).

En sus discursos, Kolvenbach (2008d; 2008k; 2008n; 2008p) certifica que de hecho las universidades de la Compañía hicieron una opción por los estudiantes pobres en sus políticas de admisión. Igualmente, él insiste en que las universidades deben estar abiertas a todo tipo de estudiantes, mientras se respete el compromiso de educarlos desde la perspectiva de la justicia (Kolvenbach, 2008k). Sin embargo, Kolvenbach (2008p) también admite que el riesgo de elitismo sigue siendo real a pesar de todos los esfuerzos. Al mismo tiempo, Kolvenbach (2008n) deja claro que las políticas de admisión y las becas no puede ser el único compromiso de las universidades jesuíticas con la misión de la Compañía. Las universidades jesuíticas deberían ir mucho más allá en su compromiso con la misión de la Compañía: “[...] la naturaleza de toda universidad es ser una fuerza social, y es nuestra particular vocación como universidad de la Compañía asumir conscientemente esa responsabilidad para convertirnos en una fuerza en favor de la fe y de la justicia” (Kolvenbach, 2008n, p. 187).

Sobre el tamaño de la institución, las normas de la Compañía no dicen nada específico al respecto. El director y su equipo tendrían que definir el tamaño de la institución, es decir, qué instancias se abren y cuáles se cierran. A lo sumo, las normas indican que “la conveniencia de conservar instituciones ricas y poderosas, con su exigencia de grandes capitales, se ha de ponderar con prudencia y sentido espiritual” (NC 200§2; EP 62). También, las normas establecen que las universidades jesuíticas “se mantengan dentro de los límites de lo

funcional, tomando como criterio las instituciones y obras análogas a la región, y teniendo siempre en cuenta la finalidad apostólica de las nuestras” (NC 200§1). Además, en todo proceso de decisión sobre qué departamentos abrir o cerrar, es decir, hacia donde crecer, se debería tener presente la naturaleza de la misión universitaria jesuítica.

Sobre las especializaciones, la Compañía afirma la importancia de las humanidades, las ciencias sociales, la filosofía y la teología. El carácter específico de una universidad jesuítica también ha de expresarse por su oferta de programas de formación humana, social, espiritual y moral (CG 34 d. 17, n. 11; NC 289§5). En las universidades jesuíticas, la teología y la filosofía han de ocupar un lugar primordial por su contribución al mayor servicio de Dios (CG 31 d. 28, n. 24b; NC 289§6).

Por su parte, Kolvenbach (2008e; 2008f) afirma que la teología y la filosofía pueden contribuir a un diálogo entre todas las ciencias que responda a los asuntos fundamentales sobre la persona y la comunidad humana. La teología y la filosofía, por su propia naturaleza, han tratado desde siempre esos asuntos fundamentales. Esto da a entender que todas las disciplinas tienen un lugar en las universidades de la Compañía, mientras se dejen iluminar por la misión de la Compañía, los valores del evangelio y las preocupaciones de la persona y la comunidad humana.

En síntesis, la ES de la Compañía de Jesús se caracterizaría porque la autoridad para establecer las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales recae sobre quienes ocupan las responsabilidades de la cima jerárquica de la universidad jesuítica, pero atendiendo los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús al respecto. Queda por delante examinar con cuál o cuáles de los tipos ideales de la gobernanza se aproxima más esta característica sobre la autoridad para establecer las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales.

Como la autoridad de decisión sobre estos aspectos recae nuevamente sobre el director, quien debería contar con el consejo de los colaboradores más próximos, en esta característica, la ES de la Compañía se aproxima al tipo ideal de la gobernanza de orientación de mercado, aunque hay que hacer algunos matices. En la gobernanza de orientación de mercado, los gerentes utilizan el criterio del costo-beneficio para decidir las condiciones de acceso, el tamaño de la institución y los programas académicos principales. Bajo este criterio, la capacidad de pago sería un aspecto imprescindible para la admisión, el crecimiento de la institución estaría guiado hacia aquellas actividades que generen mayor rendimiento, y, en este mismo sentido, los gerentes autorizarían solo la creación de programas que generen rendimientos económicos y darían preferencias a los que generen mayores retornos.

Mientras en la gobernanza de la ES de la Compañía, las autoridades institucionales deberían tomar las decisiones con unos criterios mucho más amplios que consideren las opciones de la misión de la Compañía, según las hemos explicado con anterioridad. Esta autoridad de la misión e identidad jesuíticas sobre las decisiones de la universidad aproxima nuevamente a la ES también al tipo ideal de la gobernanza centralizada en el Estado. Por tanto, en este último indicador, la gobernanza de la Compañía se ubica a medio camino entre la gobernanza de orientación de mercado y la gobernanza centralizada en el Estado (ver tabla 4.4).

#### 4.4 Tipo ideal de la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús

A partir del análisis de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús sobre las políticas de ES, consideramos que la gobernanza de las universidades jesuíticas puede ser comprendida como un tipo ideal de gobernanza. Esto es así porque, por separado, ninguno de los tres tipos ideales de la gobernanza del marco de análisis de Dobbins y Knill (2014) representan suficientemente lo dicho en los documentos normativos e inspiracionales sobre la ES de la Compañía de Jesús (ver tabla 4.5).

**Tabla 4.5**

*El tipo ideal del modelo de gobernanza del sistema de universidades jesuíticas de la Compañía de Jesús*

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	GOM	H1	GCE	H2	GAA	H3
<b>Estructura general de la ES <sup>a</sup></b>						
<i>Estructura institucional de las universidades</i>						
Actores determinantes en la toma de decisiones		x				
Estructura organizacional		x				
El abordaje gerencial predominante		x				
<i>Patrones de control y de evaluación de la calidad</i>						
Responsables del control y la evaluación					x	
Objeto de control y evaluación			x			
Momento de los procesos académicos en que la evaluación tienen lugar			x			
<i>Relaciones de la universidad y la sociedad</i>						
Mecanismos de control de la Compañía de Jesús					x	
Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación		x				
Partes interesadas económicas y empleadoras						
Función		x				
Responsable de nombrarlas		x				
<b>Mecanismos de financiación</b>						
Principal base de financiación	x					
Mecanismo de financiación utilizado por la autoridad central del sistema						x
Mecanismo de distribución del presupuesto en la universidad			x			
Autoridad para realizar las inversiones estratégicas			x			
<b>Autonomía de los empleados</b>						
Autoridad para la contratación del personal académico de alto perfil			x			
Autoridad de la universidad para despedir al personal académico de alto perfil		x				
Antecedentes profesionales de los rectores y decanos			x			

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	GOM	H1	GCE	H2	GAA	H3
Nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa		x				
<b>Autonomía sustantiva</b>						
Autoridad para establecer el currículo y los perfiles académicos		x				
Autoridad para establecer los objetivos estratégicos		x				
Autoridad para establecer el perfil de investigación		x				
Las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales		x				

*Nota.* Nuestro análisis de la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús está basado principalmente en Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, Capítulo 2 (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>). En el encabezado, GOM se refiere al tipo ideal del modelo gobernanza de orientación de mercado; H1, el híbrido del modelo de gobernanza centralizado en el Estado y el modelo de gobernanza de orientación de mercado; GCE, el modelo centralizado en el estado; H2, el híbrido del modelo centralizado en el Estado y el modelo del autogobierno académico; H3, el híbrido del modelo del autogobierno académico y el modelo de gobernanza de orientación de mercado; GAA, indica el modelo de gobernanza del autogobierno académico.

<sup>a</sup> Las categorías empíricamente observables han sido resaltadas en negrita; <sup>b</sup> Las subcategorías empíricamente observables han sido resaltadas en cursiva.

Como patrón dominante, la gobernanza de la Compañía de Jesús tiende a ser un híbrido representado por los modelos de gobernanza centralizada en el Estado y de gobernanza de orientación de mercado. De manera similar a la gobernanza centralizada en el Estado, la Compañía de Jesús establece que sus políticas normativas e inspiracionales sean incorporadas o al menos sean tenidas en cuenta al tomar decisiones sobre la estructura organizativa y los aspectos estratégicos o rutinarios más importantes de la universidad. Además, el gobierno de la Compañía de Jesús debería evaluar periódicamente la manera en

que esto acontece. Al mismo tiempo, de manera próxima a la gobernanza de orientación de mercado, la políticas normativas e inspiracionales de la Compañía conceden una amplia autonomía a los máximos responsables jerárquicos para interpretar e implementar dichas políticas según las circunstancias propias de la universidad. En pocas palabras, en la Compañía se confía y se procura de una manera abierta y flexible que, en los aspectos más importantes de la gobernanza de las universidades, sus principales autoridades conozcan, asuman e incorporen la naturaleza y la misión jesuítica.

Por tanto, al seguir un patrón híbrido entre el tipo ideal de gobernanza centralizada en el Estado y el de orientación de mercado, es posible afirmar que presumiblemente la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús constituye un nuevo tipo ideal que podría describir con mayor precisión la realidad de las universidades jesuíticas.

#### 4.5 Conclusión

En este capítulo, hemos explicado la importancia histórica y actual de la ES jesuítica en el contexto de la Compañía de Jesús. Luego, definimos algunos conceptos propios del ámbito jesuítico para facilitar la comprensión del análisis de los documentos normativos e inspiracionales sobre la ES de la Compañía de Jesús realizado en la siguiente sección. En este análisis, nos auxiliamos de nuestra teorización sobre la gobernanza de la ES, especialmente, de las categorías e indicadores empíricamente observables para formular las características de la ES jesuítica, así como de la tipología ideal de la gobernanza para clasificar cada característica (Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2). Al final, desde una mirada de conjunto de este análisis a dos pasos, nos dimos cuenta de que la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús -presente en los documentos normativos e inspiracionales- solo podía ser explicada de un modo más preciso a través de un patrón híbrido de los tipos ideales de la gobernanza centralizado en el Estado y de orientación de mercado. Esto nos condujo al supuesto de que la ES de la Compañía de Jesús constituye un tipo ideal de gobernanza distinto a los tres del marco de análisis comparativo de la gobernanza de la ES (Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2).

De cara al conjunto del trabajo, el supuesto de que la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús constituye un tipo ideal nos abre una nueva senda en nuestra investigación. Primero, nos permitirá realizar un estudio más preciso de la gobernanza de las universidades jesuíticas. La aplicación reiterativa de este tipo ideal en el estudio de la realidad del fenómeno de la gobernanza en cuatro universidades jesuíticas y, luego, el análisis cruzado de los hallazgos en cada una de ellas nos permitirá decantar la respuesta a nuestra pregunta de investigación sobre los aspectos distintivos de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús.

Además, ese proceso reiterativo de análisis requerirá poner a prueba el poder explicativo del tipo ideal de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús. Es decir, tocará examinar si este nuevo tipo ideal ayuda a describir con mayor precisión la gobernanza de las universidades jesuíticas, que si solo se intentara explicar a partir de los tres tipos ideales de la gobernanza del marco de análisis comparativo (Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2). De hacerlo, el tipo ideal de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús constituiría un aporte al desarrollo de la teoría de la gobernanza hacia el contexto de sistemas de ES confesionales, constituidos por universidades de financiamiento privado sin fines de lucro y de servicio público, que incluye instituciones de América Latina y Europa.

Estos caminos abiertos por el supuesto de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús como un nuevo tipo ideal, así como nuestra teorización de la gobernanza de la ES ha tenido incidencia significativa en la elaboración de la metodología de investigación, la cual presentamos en el próximo capítulo.



## 5. Metodología

El capítulo tiene tres secciones principales. En la primera, recordamos las preguntas de investigación. En la segunda sección, presentamos las líneas generales de la metodología de investigación. Aquí explicamos el enfoque ontológico positivista, el alcance explicativo y el método cualitativo de nuestro estudio. En la tercera sección principal, exponemos nuestro diseño de investigación. Es decir, damos razón de nuestro método cualitativo básico y, después, presentamos un resumen de los elementos claves de este método. Luego, profundizamos en detalle sobre nuestras opciones respecto al muestreo intencional, a los procesos de recogida y análisis de la información y a las consideraciones éticas, así como sobre la calidad y los límites de la investigación.

### 5.1 Pregunta de investigación

En los primeros capítulos de la tesis, señalamos que la investigación sobre la gobernanza de la ES se ha centrado sobre todo en el estudio de los sistemas de ES europeos. Por otra parte, también indicamos que la investigación sobre la ES de la Compañía de Jesús se ha abordado desde alguno de los aspectos de la gobernanza, pero no desde una perspectiva integral. Asimismo, llamamos la atención sobre el hecho de que en el ámbito del llamado apostolado educativo jesuítico, el universitario ha sido relevante a lo largo de la historia hasta el presente de la Compañía de Jesús. En vista de lo anterior, resulta relevante que, en la CG 36 de la Compañía de Jesús, se hiciera un llamado a buscar formas de gobernanza más apropiadas para la realización de la misión jesuítica, especialmente, en lo que toca a aquellos apostolados con presencia global.

Ante ese panorama, desde la perspectiva teórica de la gobernanza de la ES presentada en el marco conceptual y bajo el supuesto de que la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús constituye un tipo ideal distinto a los propuestos por Dobbins y Knill (2014, capítulo 2), nos preguntamos

- ¿Cuáles son los aspectos distintivos de la gobernanza de la educación superior jesuítica?

Como preguntas secundarias, necesarias para responder la anterior, nos hemos planteado las siguientes:

- Desde una mirada individualizada sobre las universidades jesuíticas de este estudio,
  - ¿cuáles son las características de la gobernanza en cada una de ellas?
  - ¿cuál es el patrón predominante de gobernanza en cada una?
- Desde una mirada transversal de los hallazgos sobre la gobernanza en cada una de las universidades jesuíticas de este estudio,
  - ¿cuáles son las características predominantes entre ellas?
  - ¿cuál es el patrón de gobernanza predominante entre ellas?

## 5.2 Metodología de investigación

### 5.2.1 Enfoque ontológico

Nuestra metodología sigue un enfoque ontológico positivista, lo cual significa que esta visión filosófica determina la manera en que hemos pensado y nos hemos posicionado ante el estudio de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús (cfr. Mills, 2014). En particular, la asunción del enfoque ontológico implica que el fenómeno de la gobernanza de la ES se entiende como una realidad objetiva que existe allí afuera en el mundo, cuyo orden es explicado por una teoría (cfr. Creswell & Creswell, 2018; de la Cruz Ayuso, Cristina et al., 2020; Merriam & Tisdell, 2015). Una teoría que no es definitiva, pues puede ser verificada y refinada.

En coherencia con nuestra opción ontológica, el punto de partida de esta investigación ha sido comprender desde una perspectiva teórica el fenómeno de la gobernanza de la ES. Por eso, en los primeros capítulos, partimos de una teorización de la gobernanza, donde explicamos sus fundamentos teóricos, nuestro modo de entenderla y los modelos para analizarla. En este proceso de teorización de la gobernanza, no perdimos de vista el contexto al cual está primordialmente vinculada: la realidad de los sistemas de ES europeos, los cuales son coordinados por los Estados.

Ese estado del conocimiento sobre el fenómeno de la gobernanza de la ES nos ha remitido y ha fundamentado nuestros supuestos, preguntas y la metodología de investigación, la cual explicamos a lo largo de este capítulo (cfr. de la Cruz Ayuso, Cristina et al., 2020; Yin, 2018). Además, en sintonía con Yin (2018), la teorización de la gobernanza de la ES nos condujo a un diseño de investigación, pues nos proporcionó “ideas sorpresivamente explícitas

para determinar los datos a recolectar y las estrategias para analizarlos” (p. 35) y así jugó un papel crítico para darle un alcance explicativo a las conclusiones de nuestra investigación empírica.

### 5.2.2 Alcance del proceso de investigación

Nuestro estudio de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús tiene un alcance explicativo. Mediante un proceso similar a la *generalización analítica*, pretendemos que nuestra investigación sea un aporte al avance del poder explicativo de la teoría de la gobernanza de la ES (cfr. Ridder, 2017; Yin, 2018). La generalización analítica se contrapone a la generalización estadística (cfr. Small, 2009; Yin, 2018). En esta última “se hace una inferencia sobre una población (o universo) a partir de los datos empíricos recolectados de una muestra de ese universo” (Yin, 2018, p. 37). En contraste, quien realiza una generalización analítica tiene un objetivo parecido a quien investiga en un laboratorio. Ambos conducen y realizan un nuevo estudio o experimento para luego buscar allí lecciones que arrojen “luz empírica sobre algunos conceptos o principios teóricos” (Yin, 2018, p. 38).

Si bien con limitaciones bastante claras, como explicaremos más adelante (no hicimos un estudio de lógica replicativa teórica, nuestra fuente de información es única y no seguimos la naturaleza iterativa para la construcción de explicaciones), esperamos que los hallazgos y conclusiones constituyan un aporte conceptual al avance de la teoría de la gobernanza de la ES (cfr. Ridder, 2017; Yin, 2018). Por eso, hemos replicado un estudio cualitativo sobre la gobernanza en distintas universidades jesuíticas con el fin de “iluminar empíricamente” la teoría de la gobernanza de la ES. De modo semejante a un investigador de laboratorio, hemos procurado que el esfuerzo de replicar nuestro estudio se traduzca en unos “hallazgos generalizables” (Yin, 2018, p. 38). Es decir, con nuestro estudio de la gobernanza en las universidades jesuíticas, deseamos aportar al avance de la teoría de la gobernanza de la ES al extender su aplicación del contexto de los sistemas de ES de los países europeos, con un peso importante del financiamiento público, a un nuevo contexto de la ES. Este nuevo contexto

estaría circunscrito a instituciones similares a las estudiadas en esta investigación: universidades jesuíticas de Europa y América Latina, las cuales tienen un carácter confesional, dependen fundamentalmente del financiamiento privado, su finalidad no es lucrativa, sino de servicio público, y que están primordialmente orientadas a la docencia.

### 5.2.3 Método de investigación

Nuestro método de investigación es cualitativo (de la Cruz Ayuso, Cristina et al., 2020).

En el sentido más básico, lo es porque las estrategias utilizadas al momento de recolectar y analizar los datos han tenido por materia prima las palabras (Merriam & Tisdell, 2015; Mills, 2014). Además, si bien guiados por una teorización de la gobernanza de la ES, hemos tratado de interpretar el fenómeno de la gobernanza en las universidades jesuíticas apegados al significado que las personas participantes de nuestro estudio han dado a sus propias percepciones y experiencias surgidas en el proceso de toma de decisiones institucionales (Creswell & Creswell, 2018; Flick, 2015). Finalmente, la obtención de los datos ha acontecido en un contexto del mundo real, es decir, en los espacios de trabajo cotidiano de las personas entrevistadas y no en un entorno especializado de investigación (Flick, 2015; Yin, 2018).

### 5.3 Diseño de investigación

En cuanto al diseño, nuestra investigación es un *estudio cualitativo múltiple* (Merriam & Tisdell, 2015). Es decir, seguimos un diseño de recogida y análisis de la información que retoma elementos de un *estudio cualitativo básico* y de un *estudio de casos múltiples*. Si prestamos atención principalmente a los elementos coincidentes con esta investigación, los estudios cualitativos básicos son los más comunes en educación, se recoge la información por medio de entrevistas (entre otras fuentes), las preguntas que se hacen están fundadas en el marco teórico del estudio y el análisis de la información consiste en identificar los patrones recurrentes soportados por la información de donde fueron derivados.

Si bien nuestro estudio es cualitativo básico, los procedimientos y las estrategias de recogida y análisis de la información han sido *como si fuera un estudio de casos múltiples* (Yin, 2018). Según nuestro primer esquema de la metodología, la investigación bien habría podido

serlo, ya que cumplía con casi todas las exigencias establecidas por Yin (2018) para un estudio de casos múltiples, pues: (1) el fenómeno de la gobernanza de una universidad jesuítica ha sido poco estudiado, por lo cual requería una investigación a profundidad; (2) el fenómeno de la gobernanza acontece en el mundo real de la universidad en donde no es posible separarlo a cabalidad de su contexto; (3) nuestra pregunta de investigación da “seguimiento a un proceso operativo que se extiende a lo largo del tiempo”, es decir, se pregunta sobre el “cómo” del proceso de toma de decisiones (Yin, 2018, p. 10); (4) la unidad de estudio estaba bien delimitada, la universidad jesuítica, así como el aspecto que estudiaríamos de ella, la gobernanza (Merriam & Tisdell, 2015). Sin embargo, para obtener los datos, recurrimos casi exclusivamente a las entrevistas semiestructuradas y no a diversas fuentes, como debería acontecer en un estudio de casos (cfr. Creswell & Creswell, 2018; Merriam & Tisdell, 2015; Yin, 2018).

Por esos motivos, nuestro diseño de investigación se enmarca en lo que hemos llamado un estudio cualitativo múltiple. Al optar por ese camino, somos conscientes de la contradicción de la postura filosófica constructivista de Merriam y Tisdell (2015), proponentes del estudio básico cualitativo, frente a la positivista de Yin (2018), quien explica el estudio de casos múltiples (cfr. Harrison et al., 2017; Yazan, 2015). Ante esta opción, además, nos surgió la inquietud de si variaba el alcance conceptual de nuestro estudio. Sin embargo, según Small (2009), un estudio cualitativo basado solo en entrevistas también podría tener un alcance explicativo cuando se sigue la lógica replicativa planteada por Yin (2018) en el enfoque de estudios de casos múltiples.

### 5.3.1 Resumen de los elementos claves

En nuestro estudio cualitativo múltiple de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús, hemos seguido una lógica replicativa literal en el proceso de recogida y análisis de la información (ver figura 5.1). Como ya explicamos, el primer paso fue desarrollar una

teorización de la gobernanza de la ES y, a la luz de esta, formular una primera comprensión de la gobernanza de la Compañía de Jesús a partir de los documentos normativo e inspiracionales.

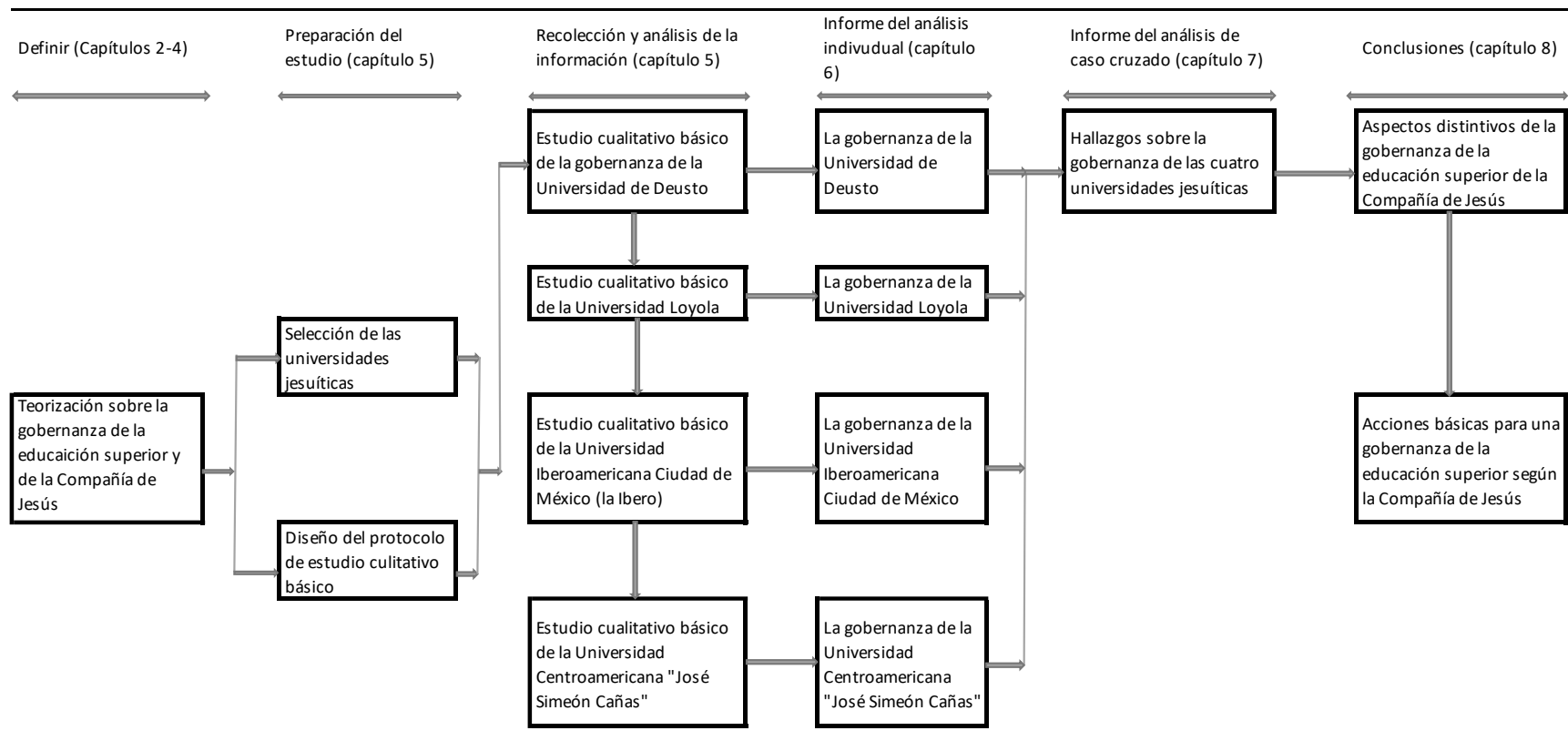
Segundo, hicimos una selección por conveniencia de las cuatro universidades jesuíticas a estudiar desde la perspectiva de la gobernanza: Universidad de Deusto (España), Universidad Loyola (España), la Universidad Iberoamericana Ciudad de México (México) y Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (El Salvador) (ver figura 5.1). Asimismo, decidimos que la entrevista sería semiestructurada y que la selección de las 29 personas a entrevistar sería intencionada. Estos elementos, fueron incorporados en cuatro *protocolos de estudio cualitativo*, cada uno pensado según las particularidades de cada universidad jesuítica, los cuales nos guiaron durante la recolección de la información. Adjunto a los protocolos, creamos una carta de invitación, un consentimiento informado y un protocolo de entrevista.

Tercero, por el carácter reiterativo de nuestro estudio cualitativo múltiple, procedimos a un proceso secuencial de recogida y análisis de la información (ver figura 5.1). Es decir, antes de iniciar las entrevistas de la Universidad Loyola, primero realizamos, grabamos, transcribimos y analizamos las de la Universidad de Deusto. Y así sucesivamente, hasta completar esos mismos procesos en las otras dos universidades. Después de transcribir cada grupo de entrevistas, recurrimos a una estrategia de análisis intuitiva, deductiva y basada en la explicación rival, así como a la técnica de análisis de la identificación de patrones. Como herramienta para facilitar este último proceso, utilizamos el programa Atlas.ti 8.

Cuarto, formulamos cuatro informes individualizados sobre la gobernanza de las universidades jesuíticas (ver figura 5.1). En la primera parte, presentamos nuestros hallazgos sobre las características y, en la segunda parte, concluimos sobre el patrón de gobernanza predominante. La primera parte seguía la estructura de las categorías empíricamente observables y, en la segunda, frente a la sola explicación de los tres tipos ideales de la gobernanza de Dobbins y Knill (2014), pusimos a prueba el poder explicativo de una que

**Figura 5.1**

*Procedimiento del estudio cualitativo múltiple sobre la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús*



*Nota.* Basado en el "Procedimiento de casos múltiples", en Case study research and applications: Design and methods, 6th ed., por R.K. Yin, 2018, Sage, p.

también incluyera el tipo ideal de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús.

Quinto, formulamos un informe sobre la gobernanza de las cuatro universidades jesuíticas después de un proceso de agregar las lecciones de los informes individuales (ver figura 5.1). Al igual que el informe individual, este tenía dos partes con temática y lógicas similares. De igual forma, recurrimos a las mismas estrategias de análisis, aunque como técnica también utilizamos la identificación de patrones por medio del análisis de síntesis de estudios cruzados.

Sexto, formulamos nuestras conclusiones sobre los aspectos distintivos de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús. Para lograrlo, recurrimos a las estrategias de análisis deductivo e inductivo, así como la técnica de análisis de identificación de patrones. Además, en este mismo capítulo formulamos algunas implicaciones para quienes desempeñan cargos de responsabilidad en la ES de la Compañía de Jesús, ya sea a nivel de sistema o institucional.

### 5.3.2 Muestreo intencional

Dado que la unidad de estudio era la universidad jesuítica, seleccionamos de manera intencionada cuatro de estas instituciones para realizar nuestra investigación sobre la gobernanza: Universidad de Deusto (Euskadi, España), Universidad Loyola (Andalucía, España), Universidad Iberoamericana Ciudad de México (México), Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (La libertad, El Salvador).

El criterio de selección fue escoger aquellas instituciones que nos ayudarían a comprender mejor el fenómeno de la gobernanza de la ES en la Compañía de Jesús (Creswell, 2014). Por esto, en lugar de escuelas o facultades, seleccionamos universidades jesuíticas, ya que estas son las instituciones más complejas y numerosas -y, por tanto, consideramos, las más representativas- del ámbito de la ES de la Compañía de Jesús (Educate Magis, 2019).

Además, al momento de seleccionar las instituciones también consideramos que respondieran a la lógica replicativa literal de nuestra metodología, según la cual, por motivos

previsibles, se debía esperar que los hallazgos sobre la gobernanza en cada una de las instituciones fueran similares (Yin, 2018). Por esta razón, procuramos que las instituciones seleccionadas fueran semejantes en aspectos fundamentales señalados por nuestra teorización de la gobernanza de la ES, tales como: la estructura institucional, el financiamiento y, predominantemente, orientadas a la función docente.

Al mismo tiempo, recurrimos al criterio de máxima variación (Creswell, 2014), aunque en aspectos no fundamentales, según nuestra teorización de la gobernanza, con el fin de contribuir a la generalización de los hallazgos (Riedl, 2007). Es decir, procuramos que las instituciones seleccionadas variaran notablemente en aspectos contextuales, por ejemplo, la ubicación geográfica y las circunstancias sociales, económicas y culturales, asimismo en cuestiones temporales, como los años de fundación. Finalmente, desde un criterio más práctico, al seleccionar las universidades jesuíticas, consideramos que fuera posible contar con la colaboración de los principales responsables institucionales, viajar hasta las mismas y, si esto no se podía a raíz de las restricciones asociadas a la pandemia del COVID 19, realizar la entrevista por medio de videollamada.

Las personas entrevistadas también fueron seleccionadas de forma intencionada, a la luz de la teoría de la gobernanza de la ES y de la política de ES de la Compañía de Jesús. El criterio fue quienes podrían aportar la información más relevante que nos permitiera comprender mejor la gobernanza de cada una de las universidades jesuíticas seleccionadas, ya fuera por su experticia o por ser testigos privilegiados del proceso de toma de decisiones (Creswell, 2014; Weiss, 1994).

Nuestra teorización de la gobernanza de la ES nos indicaba que debíamos centrar la atención en los personajes claves en el proceso de toma de decisiones (ver capítulos 2; 3). Además, dada la estructura jerárquica de las universidades jesuíticas, según vimos en nuestro

**Tabla 5.1**

*Número de entrevistas*

Institución	Entrevistas		según modalidad		según cargo		según sexo		Según pertenencia a la Compañía de Jesús		Periodo
	Programadas	Realizadas	Presenciales	Remotas	Miembros de junta	Ejecutivos (rector y vicerrectores)	Mujeres	Hombres	Jesuitas	No Jesuitas	
Universidad de Deusto	9	9	9	0	2	7	3	6	3	6	30/3 – 22/4/2021
Universidad Loyola	7	6	5	1	2	4	2	4	1	5	19/3 – 10/5/2021
Universidad Iberoamericana Ciudad de México	7	6	0	6	1	5	2	4	1	5	21/5 – 2/6/2021
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas	6	6	5	1	2	4	3	3	2	4	3/6 – 11/6/2021
Total	29	27	19	8	7	20	10	17	7	20	19/3 – 11/6/2021

estudio de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús, las personas a entrevistar tenían que ser aquellas ubicadas en la cúspide organizacional (ver capítulo 4). Probablemente, ellas estarían implicadas en los principales procesos de toma de decisiones institucionales. En concreto, según los documentos normativos, hay tres niveles claves en el proceso de toma de decisiones en una universidad jesuítica. La junta de directores, el rector y las personas que ayudan directamente al rector en el gobierno de la universidad. En conclusión, lo mejor era entrevistar a quienes ocupaban alguna responsabilidad estratégica y ejecutiva en esos tres niveles jerárquicos superiores del organigrama institucional.

De allí, seleccionamos 29 personas a entrevistar entre rectores, vicerrectores (o directores generales) y miembros de la junta de directores (ver tabla 5.1). Entre los vicerrectores, fundados en nuestra teorización de la gobernanza, optamos por primar el cargo. Por ejemplo, consideramos imprescindible entrevistar a las personas responsables de las vicerrectorías financiera, académica y, cuando existía, de investigación. En tres de las cuatro universidades, había vicerrectoras académicas. En una, había una de investigación. Entre los miembros de la junta, optamos por entrevistar a los presidentes por su cargo y, luego, seleccionamos a una mujer.

Al final solo entrevistamos a 27 personas. Dos adujeron no poder participar por asuntos personales. No fue posible entrevistar a un miembro de la junta y a uno del equipo ejecutivo, ambos hombres, cada uno de universidades distintas.

### 5.3.3 Recogida de la información

El proceso de recogida de la información tuvo dos momentos y siguió una lógica replicativa literal. Primero, creamos las condiciones para una recogida de la información ordenada y eficiente. Segundo, recogimos la información mediante entrevistas semiestructuradas.

#### 5.3.3.1 Preparación

Para crear las condiciones de un proceso ordenado y eficiente, creamos cuatro *protocolos de estudio cualitativo*, uno por cada universidad jesuítica, los cuales guiaron la

recogida de la información en la universidad respectiva (cfr. Yin, 2018). Según Yin (2018), este protocolo es importante porque: (1) “te mantiene enfocado en el tema del estudio de caso”; (2) “la preparación del protocolo fuerza a anticiparse a problemas diversos, incluida la manera en que el reporte del caso de estudio ha de ser presentado” (p. 94). En otras palabras, el protocolo ayuda a tener presentes las preguntas sustantivas, así como a prever los procedimientos y las reglas generales que guiarán el proceso de recogida y análisis de la información.

Cada uno de los protocolos del estudio cualitativo múltiple sobre la gobernanza de las universidades jesuíticas tenía cuatro partes (ver anexo A). En la primera parte, explicábamos la visión que guiaba el estudio de la gobernanza en el horizonte más amplio de investigación dado por la pregunta sobre la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús (cfr. Yin, 2018). En la segunda parte, explicábamos el procedimiento para la recolección de información (cfr. Yin, 2018). Es decir, enumerábamos a las personas candidatas a participar de las entrevistas, sus datos de contacto, ciertas ideas para establecer una buena comunicación con ellas y, en caso quisiera colaborar, dejamos un espacio para anotar la agenda acordada para la entrevista. En esta sección, también agregamos una lista de fuentes documentales que pretendíamos analizar. Sin embargo, ante la dificultad para acceder a algunos de esos documentos por su confidencialidad, decidimos dejar las entrevistas como principal fuente de información y utilizar solo documentos de acceso público para consultar aspectos puntuales.

En la tercera parte del protocolo de estudio cualitativo, enlistamos las “preguntas de protocolo”, las cuales pretendíamos responder mediante la información recogida en las entrevistas (cfr. Yin, 2018). Estas preguntas fueron muy importantes, pues se basaban en las categorías e indicadores empíricamente observables (explicados en nuestra teorización de la gobernanza de la ES), los cuales, a su vez, fueron la base para dar respuesta a las preguntas de investigación sobre las características y el patrón predominante de gobernanza de cada universidad jesuítica (cfr. Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2). En la cuarta parte, después de

considerar la posible y principal audiencia, elaboramos una estructura tentativa del informe final de nuestra investigación doctoral. Nos decidimos por una *estructura analítico-lineal*, ya que probablemente es la más ventajosa cuando la principal audiencia es un comité de tesis (Yin, 2018). En términos generales, en la versión final de este informe, hemos seguido la estructura proyectada en los protocolos de nuestro estudio cualitativo múltiple.

Como parte de la preparación del proceso de recogida de la información, además, cada protocolo de nuestro estudio cualitativo múltiple iba acompañado de tres documentos destinados principalmente a las personas candidatas a entrevistar (ver anexos C-E): la carta de presentación, el consentimiento informado y el guion de la entrevista. La carta de presentación tenía por objeto explicar a grandes rasgos la temática, las preguntas de investigación y la relevancia de nuestra investigación, así como invitar al destinatario a participar en la entrevista (cfr. Yin, 2018). El consentimiento informado fue el instrumento que condensaba una serie de principios y compromisos éticos para una comunicación adecuada con las personas entrevistadas y un igual manejo de la información. Lo explicaremos con detalle más adelante.

El protocolo de la entrevista tenía dos partes y dos versiones (cfr. Kvale, 2011; Weiss, 1994; Yin, 2018). Las versiones fueron pensadas en función de la persona destinataria. Cuando esta era alguien a entrevistar, el protocolo incluía información sintética y fundamental para introducir nuevamente nuestro estudio, el procedimiento de la entrevista y la duración de esta (un máximo de 90 minutos) (ver anexo E). Luego, enlistaba las preguntas principales y secundarias en torno a las cuales iría la entrevista.

Cuando la persona destinataria fuimos nosotros, los investigadores, el protocolo de entrevistas tenía información bastante más detallada (ver anexo F). La primera parte del protocolo de la entrevista era orientativa. Quería ayudarnos a tener presente el tipo de entrevista que nos proponíamos a realizar (semiestructurada), así como el proceso y las

actitudes que nos ayudarían a propiciar respuestas con información relevante (Kvale, 2011; Merriam & Tisdell, 2015; Weiss, 1994).

La segunda parte del protocolo de la entrevista tenía un guion de las mismas preguntas compartidas con las personas a entrevistar, las cuales fueron formuladas a partir de las “preguntas de protocolo” de nuestro estudio cualitativo múltiple. Las preguntas estaban clasificadas en principales y secundarias. Dado que fueron pensadas desde la técnica de la *entrevista semiestructurada*, nuestra idea era que las preguntas principales mostraran claramente las temáticas que debíamos abordar durante las entrevistas, ya fuera que siguiéramos o no las preguntas de manera literal (Kvale, 2011; Yin, 2018). Simultáneamente, estas debían ser suficientemente abiertas para que la persona pudiera expresar con amplitud y espontaneidad su percepción de la temática en unos pocos minutos. Las preguntas secundarias eran una manera de prever algunos caminos para profundizar en cada una de las preguntas principales, aunque, en realidad, estas dependerían más de las respuestas de la persona al momento de ser entrevistada.

#### *5.3.3.2 Realización de las entrevistas semiestructuradas*

En tres de las instituciones, la comunicación de la propuesta de participar en nuestro estudio comenzó con un primer correo al rector. En la restante, fue con el presidente de la junta de directores. A la luz del estudio de las normativas de la Compañía de Jesús, el rector y el presidente de la junta de directores aparecían como las personas claves para dar el visto bueno e intermediar nuestra solicitud de colaboración ante los demás miembros de la junta y del cuerpo ejecutivo. Después, procedimos a comunicarnos personalmente con cada una de las personas candidatas a entrevistar (ver tabla 5.1). Solo en una de las instituciones se nos sugirió que la comunicación aconteciera preferiblemente por medio de la secretaria del rector. Al final, 21 de las 27 entrevistas fueron agendadas por medio de la comunicación personal directa mediante correo electrónico.

En el correo electrónico, invitábamos a la persona a participar en la entrevista, se aclaraba la temática, se proponía un periodo de tiempo para agendarla y se invitaba a consultar cualquier duda (ver anexo B). En un archivo digital adjunto, ampliábamos la información sobre la entrevista con la carta de invitación, el consentimiento informado y el guion de la entrevista (ver anexos C-E). Con todo esto, nos propusimos que la persona invitada a participar de nuestro estudio estuviera suficientemente informada sobre los aspectos fundamentales y así procurar que confiara en nosotros desde la primera comunicación hasta finalizar la entrevista. Como señala Kvale (2011), éramos conscientes de que

El conocimiento producido depende de la relación social del entrevistador y el entrevistado, que se apoya nuevamente en la capacidad del entrevistador para crear un escenario donde el sujeto se sienta libre y seguro para hablar de acontecimientos privados para un uso público posterior. (pp. 30-31)

En conformidad con la lógica replicativa literal de nuestro estudio, la agenda de las entrevistas comprendió cuatro periodos de tiempos (ver tabla 5.1). Primero, concluimos las nueve entrevistas presenciales en la Universidad de Deusto. Segundo, cinco presenciales y una remota de la Universidad Loyola. Tercero, las seis entrevistas remotas de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, a raíz de la pandemia de la COVID 19, todavía se estaba trabajando a distancia. Cuarto, concluimos las entrevistas de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, cinco presenciales y una remota, pues una de las personas se encontraba fuera de El Salvador.

Las entrevistas acontecieron en los lugares decididos por las personas entrevistadas y duraron entre 50 y 90 minutos, en conformidad con el máximo de tiempo acordado previamente. Al momento de tener las entrevistas presenciales todavía estaban vigentes las estrictas medidas para evitar la propagación de la COVID 19. Por este motivo, acontecieron en espacios con circulación de aire, que permitían la distancia personal recomendada, y con la mascarilla quirúrgica puesta.

Cuando llegó la fecha y la hora acordada, antes de comenzar, nos presentamos e hicimos un breve repaso del tema, las preguntas y los aspectos éticos de nuestra investigación y de la entrevista. Antes de seguir, preguntamos nuevamente si la persona tenía alguna interrogante, especialmente, sobre el contenido del consentimiento informado. Luego procedíamos a la rúbrica de este documento. Por último, concluíamos esta parte previa con la advertencia de que estábamos por comenzar la grabación, la cual iniciábamos hasta tener la anuencia de la persona.

La entrevista iniciaba con un repaso de las distintas temáticas a abordar y una breve contextualización de las preguntas, en conformidad con la responsabilidad de la persona a entrevistar. Después de la primera pregunta, asumimos una actitud de escucha atenta y procuramos dejar que la persona se expresara con fluidez y solo intervenir para profundizar en la temática, aclarar alguna duda, reconducir nuevamente a la temática de interés o porque considerábamos que ya podíamos pasar a la siguiente pregunta.

A lo largo de la entrevista, intentamos moderar nuestros propios puntos de vista e hicimos lo posible por comprender los motivos de quien se expresaba frente a nosotros. Además, estuvimos atentos si las respuestas de las personas entrevistadas nos estaban dando información de primera mano y a profundidad según lo requerido por las preguntas del protocolo de estudio (cfr. Yin, 2018). Por todas esas circunstancias, solo tomamos nota de algunas frases o palabras claves.

El tiempo inmediato posterior a cada entrevista, como el tiempo más largo entre cada una de ellas fue provechoso, pues, además de avanzar en las transcripciones, también nos sirvió para tomar algunos breves apuntes y para reflexionar y generar aprendizajes intuitivos sobre posibles maneras de conducir mejor el diálogo y sobre algunos patrones temáticos que iban repitiendo a quiénes escuchábamos. Por ejemplo, entonces aprendimos que, en la medida de lo posible, era mejor adecuar la forma de hacer las preguntas a la experiencia y las responsabilidades de las personas. Asimismo, que, al descubrir un posible patrón temático, los

mejor era que durante las siguientes entrevistas tratáramos de obtener nuevos datos que nos permitieran afirmar o contradecir dicha patrón

A pesar de acontecer en los espacios de trabajo de quienes colaboraron en el estudio, en general, las entrevistas transcurrieron de manera continua y percibimos que realmente contábamos con la presencia, la confianza y la voluntad de colaborar de la persona. Creemos que la manera de proceder antes explicada contribuyó a generar un ambiente cordial y a obtener respuestas relevantes conforme a las preguntas de protocolo. Si bien un par de entrevistas transcurrieron en medio de diversas interrupciones asociadas a las responsabilidades de la persona al frente nuestro o fue más difícil establecer una comunicación fluida con ella, en general, consideramos que esto no es representativo de las 27 personas entrevistadas.

#### 5.3.4 Resguardo y manejo de la información

Toda la información documental y audiovisual, en formato digital, de la tesis está resguardada en una base de datos en nuestro ordenador (cfr. Yin, 2018). También está alojada en la nube de la aplicación de OneDrive de Microsoft en la cuenta estudiantil que hemos obtenido por la Universidad de Deusto. Ambos requieren el uso de una contraseña o de nuestra huella digital para liberar el acceso a los archivos. Además, creamos un tercer respaldo en un disco duro sólido externo que tenemos bajo cuidado en espacio personal.

Hemos procurado que la base de datos de nuestro estudio esté suficientemente ordenada con el fin de “preservar la información recolectada de tal forma que sea posible recuperarla” en el futuro (Yin, 2018, p. 131). Los registros documentales y audiovisuales relacionados con el diseño y la implementación metodológica de la investigación fueron resguardados en una carpeta digital llamada “Metodología”. Dentro de esta, la información está organizada por universidad en una nueva carpeta llamada “Casos”. Dentro de “Casos” creamos una carpeta por cada universidad y cada una de estas contiene otras cuatro con la siguiente información: (1) los documentos institucionales de carácter público recolectados, (2)

el protocolo del estudio cualitativo y sus anexos, (3) las grabaciones y las transcripciones de las entrevistas y (4) las notas tomadas durante la entrevista en los protocolos y la rúbrica del consentimiento informado.

Para la grabación de las entrevistas presenciales, utilizamos una grabadora digital Sony ICD-UX570 y, como respaldo, también la aplicación de Notas de voz de un iPad Air (3ª generación). En las entrevistas remotas, después de ser autorizados por la otra persona desde su ordenador, grabamos las videollamadas sirviéndonos de las plataformas de Zoom y Google Meet. Después de grabada la entrevista, descargamos los archivos registrados por la grabadora digital Sony, la aplicación de Nota de voz del Ipad Air y las plataformas de videollamadas. Estos fueron resguardados en la carpeta digital antes señalada. Por el compromiso de confidencialidad, se usó un nombre de archivo que solo hacía referencia a la institución y no a las personas entrevistadas. Además, después de este proceso, procedíamos a la eliminación de los archivos digitales alojados en la grabadora digital, el Ipad, en la carpeta de descargas de nuestro ordenador o en la cuenta personal en la nube de Google.

Después de resguardado el audio de la primera grabación, en simultáneo a la realización de las 27 entrevistas, iniciamos el proceso de transcripción, según lo entiende Kvale (2011). La transcripción de las entrevistas de una forma oral a una escrita la consideramos como un proceso de interpretación y, por tanto, como parte del análisis de nuestra investigación. Dentro de este horizonte, y ya que era suficiente para responder nuestras preguntas de investigación, realizamos una transcripción literal de las entrevistas orales, pero no consideramos necesario tomar nota de los aspectos no verbales (pausas, entonación y expresiones emocionales, risas y suspiros). Nuestro estudio recae dentro de un espectro común de investigaciones que no suelen requerir de una atención primordial al estilo lingüístico o a la interacción social. Para una mayor fiabilidad de las transcripciones, después de concluir una primera versión, revisamos la transcripción acompañados por el audio de las entrevistas para corregir las posibles discrepancias. De cara a la validez de las transcripciones,

al citar en los hallazgos y conclusiones, hemos transformado el estilo literario de las entrevistas de uno más coloquial a otro más formal. De esta manera, esperamos una comunicación más directa y transparente de los matices y las significaciones de la persona entrevistada hacia la persona del lector.

En este proceso de transcripción, recurrimos al auxilio de la plataforma web *oTranscribe* (Bentley, s.f.). *oTranscribe* es una “aplicación gratuita [de código abierto] que facilita transcribir entrevistas grabadas” (Bentley, s.f.), la cual solo funciona y guarda la información en el ordenador donde se digita. Si bien *oTranscribe* trabaja con audios y videos, nosotros convertimos las grabaciones de las videollamadas en archivos de audio. Al concluir cada transcripción, el archivo respectivo fue descargado en formato de la aplicación de Bloc de notas (extensión .txt) y resguardado con el mismo nombre y en la misma carpeta digital de la grabación respectiva.

### 5.3.5 Método de análisis

En este apartado, explicamos el principio de cadena de evidencia que guio la recogida y análisis de la información para lograr una mayor validez de constructo. Luego, explicamos el proceso de análisis de la información en cuatro etapas, las cuales hemos nombrado según la estrategia de análisis predominante y la pregunta de investigación a la que se da respuesta.

#### 5.3.5.1 Principio de la cadena de evidencias

En todo el proceso de diseño de la investigación, desde la elaboración de los instrumentos hasta el proceso de recogida y análisis de los datos, hemos procurado seguir el principio de “cadena de evidencias” (Yin, 2018). Según este principio, el lector de nuestra tesis doctoral podría “seguir la derivación de cualquier evidencia desde las preguntas iniciales de investigación hasta los hallazgos finales del caso” (Yin, 2018, p. 134). Esto también valdría en el sentido inverso. Es decir, si el lector quiere seguir el proceso inverso de elaboración de nuestros hallazgos y conclusiones, hemos procurado que pueda ir (1) desde las citas de las personas entrevistadas allí presentes hasta (2) los informes de las entrevistas codificadas y descubrir la conexión lógica con las (3) las entrevistas transcritas, (4) las preguntas del

protocolo de la entrevista semiestructurada, (5) las preguntas del protocolo de estudio de cada una de las universidades jesuíticas, (6) las preguntas de investigación y (7) hasta llegar a la teorización de la gobernanza de la ES y de la Compañía de Jesús.

#### *5.3.5.2 Análisis intuitivo*

En la primera etapa de análisis, recurrimos a una estrategia intuitiva, al momento de realizar, releer, transcribir y codificar las entrevistas (cfr. Merriam & Tisdell, 2015; Yin, 2018). Aquí identificamos algunos patrones recurrentes en la información recolectada durante las diversas entrevistas de una misma institución, lo cual hicimos a la luz de nuestra teorización de la gobernanza de la ES y del estudio de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús.

#### *5.3.5.3 Análisis deductivo de la gobernanza de cada una de las universidades jesuíticas*

En esta segunda etapa de análisis, respondimos las preguntas de investigación sobre (1) las características y (2) el patrón predominante en la gobernanza de cada una de las universidades jesuíticas. Como estrategias de análisis, nos apoyamos en nuestra teorización de la gobernanza (deductiva) y también en examinar las explicaciones rivales plausibles; por otra parte, como técnica de análisis utilizamos la identificación de patrones (cfr. Yin, 2018).

El proceso de análisis fue replicativo. Es decir, primero analizamos las entrevistas de la Universidad de Deusto, segundo, replicamos el análisis en las entrevistas de la Universidad Loyola, tercero, en las de la Universidad Iberoamérica de Ciudad de México y, cuarto, en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

Esta segunda etapa de análisis se subdividió en tres momentos. El primer momento de análisis respondió a la pregunta sobre las características de la gobernanza de cada universidad jesuítica. El proceso fue el siguiente: (a) creamos un libro de 22 códigos a partir de los 22 indicadores empíricamente observables de la matriz de análisis de la gobernanza de la ES (cfr. Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2) (ver anexo H); (b) en el programa informático de análisis cualitativo *Atlas.ti 8*, alojado en nuestra cuenta estudiantil de la plataforma de *MyApps* de la Universidad de Deusto, creamos cuatro proyectos, uno por cada universidad, a los cuales

subimos los respectivos archivos de las entrevistas transcritas y también una versión Microsoft Excel de nuestro libro de códigos; (c) realizamos el proceso de codificación de cada una de las transcripciones en el respectivo proyecto de Atlas.ti 8 (*Codificar* consiste en “enlazar lo que dijo la persona entrevistada con los conceptos y categorías que aparecerán en el reporte” (Weiss, 1994, p. 154)) (ver anexo J); (d) en cada proyecto de Atlas.ti 8, generamos un informe en formato de Microsoft Word por cada una de los códigos o indicadores empíricamente observables; (e) procedimos al análisis de cada uno de los informes mediante la técnica de identificación de patrones, a través del resaltado de palabras y frases claves, así como de la anotación al margen; (f) después de repasar en varias ocasiones los informes, iniciamos la redacción de nuestros hallazgos sobre la gobernanza de las universidades jesuíticas, en la cual seguimos la estructura de las categorías e indicadores empíricamente observables (cfr. Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2); (g) antes de lograr un borrador final, refinamos las síntesis de nuestros hallazgos (los cuatro informes conformarían el capítulo 5 de la tesis), así como la identificación de las citas directas e indirectas que mejor los fundaban.

El segundo momento del análisis respondía a la pregunta sobre el patrón predominante en la gobernanza de cada una de las universidades jesuíticas estudiadas. Aquí también utilizamos una estrategia deductiva y además otra de examen de explicaciones rivales. Es decir, en conformidad con esta última estrategia, analizamos si los tres tipos ideales de la gobernanza planteados por Dobbins y Knill (2014, capítulo 2) eran suficientes para explicar el patrón predominante en la gobernanza de cada una de las universidades jesuíticas o si para hacerlo adecuadamente, además de estos, era requerido que se incluyera el cuarto tipo ideal de la gobernanza de la Compañía de Jesús.

En concreto, (a) con la ayuda de una matriz de análisis de la ES (cfr. Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2), que incluía nuestro cuarto tipo ideal de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús, codificamos cada una de las 22 características formuladas en nuestros hallazgos enlazándolas con uno o más de los cuatro tipos ideales de la gobernanza de dicha

matriz (ver anexo I). Al analizar cada característica, estuvimos atentos si los tres tipos ideales eran suficientes para explicarla o si era preciso recurrir al cuarto tipo ideal de la gobernanza (b) Al finalizar este proceso y después de hacer un recuento de las veces que aparecía cada uno de los tipos ideales escritos al borde de cada una de las 22 características, pudimos identificar el patrón predominante en la gobernanza de cada una de las universidades jesuíticas. (c) Redactamos nuestros hallazgos y completamos un primer borrador del informe.

Finalmente, procedimos al tercer momento de análisis para responder a las preguntas sobre las características y el patrón predominante de gobernanza en cada una de las universidades jesuíticas. (a) Enviamos el primer borrador del informe sobre la gobernanza de cada una de las cuatro universidades jesuíticas al respectivo grupo de personas entrevistadas en cada institución para obtener una retroalimentación de nuestras interpretaciones (tres personas de tres universidades distintas nos enviaron su retroalimentación, dos de ellas señalaron aspectos de fondo y una, de forma); (b) incorporamos las observaciones y correcciones en cada uno de los informes, reenviamos el informe ya enriquecido o corregido a las personas entrevistadas; (c) al no haber una nueva retroalimentación, dimos por concluidos nuestros hallazgos sobre la gobernanza de cada una de las universidades jesuíticas.

#### *5.3.5.4 Análisis deductivo de la gobernanza de las cuatro universidades jesuíticas*

En esta tercera etapa de análisis, nos dispusimos a responder las preguntas de investigación sobre (1) las características y (2) el patrón predominante de gobernanza entre las cuatro universidades jesuíticas estudiadas. Al igual que en el análisis de cada una de las universidades, aquí también utilizamos las estrategias de análisis de apoyarnos en una teoría (deductiva) y de la explicación rival (cfr. Yin, 2018). Como técnica de análisis también utilizamos la identificación de patrones e introducimos la técnica de la síntesis de caso cruzado (cfr. Yin, 2018). Esta última técnica conduce a conclusiones conceptuales a través de un proceso similar a la generalización analítica, el cual consiste en la agregación de diversas lecciones obtenidas, como se hace en los experimentos múltiples (Yin, 2018, p. 198).

Primero respondimos a la pregunta sobre las características de la gobernanza predominantes entre las cuatro universidades jesuíticas. Después de tener una comprensión individualizada sobre la gobernanza en cada una de las universidades jesuíticas, realizamos un análisis de caso cruzado con el fin de identificar si aparecían relaciones replicativas (literales o teóricas) entre ellas (Yin, 2018). Es decir, comparamos nuestros hallazgos en cada universidad para identificar los patrones de semejanza o diferencia que, en principio, en uno u otro caso, se podían explicar ya fuera a partir de la teorización de la gobernanza o del diseño de investigación.

Específicamente, el análisis cruzado implicó comparar los hallazgos sobre la gobernanza en cada universidad respecto a una misma pregunta del protocolo de estudio cualitativo. Este proceso lo repetimos en 22 ocasiones. Recordemos que las “preguntas de protocolo” estaban basadas en los indicadores empíricamente observables (cfr. Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2) y que la respuesta a cada una de esas preguntas es lo que hemos llamado una “característica de la gobernanza”. Con este análisis cruzado de cada una de las características presentes en los cuatro informes sobre la gobernanza de las universidades jesuíticas, mediante una labor de comparación y contraste, formulamos una a una las 22 características de la gobernanza predominantes entre las cuatro universidades jesuíticas.

Segundo respondimos a la pregunta sobre el patrón predominante de gobernanza entre las cuatro universidades jesuíticas. Para lograrlo, realizamos un análisis cruzado de los hallazgos individualizados sobre esta misma cuestión. Es decir, mediante un nuevo proceso de comparación y contraste, identificamos el patrón predominante entre las cuatro instituciones y lo explicamos con ayuda de la teorización de la gobernanza de la ES. Así pusimos nuevamente a prueba el poder explicativo de la propuesta sobre el tipo ideal de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús frente al poder explicativo de solo los tres tipos ideales de Dobbins y Knill (2014, capítulo 2).

#### *5.3.5.5 Análisis inductivo de la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús*

En la cuarta etapa del proceso de análisis, dimos respuesta a la pregunta sobre los aspectos distintivos de la gobernanza de la Compañía de Jesús, la cual da título a esta investigación doctoral. Como estrategias de análisis, nuevamente, nos apoyamos en la teorización de la gobernanza (deductiva) y, por primera vez, también, en la estrategia inductiva. Como técnica, utilizamos la identificación de patrones (Yin, 2018).

Primero, ampliamos nuestra visión teórica, lo cual implicó romper con la centralidad que hasta este momento del proceso de recolección y análisis de la información ocupaba el esquema del marco de análisis de la gobernanza de la ES (cfr. Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2). Es decir, para redactar el capítulo conclusivo, recurrimos de una forma más explícita a la definición de gobernanza, la teoría institucionalista y los planteamientos propios de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús, todo, sin renunciar, pero relativizando los planteamientos de Dobbins y Knill (2014, capítulo 2).

Segundo, recurrimos a la estrategia inductiva (Yin, 2018). A lo largo de todo el proceso de recogida y de análisis de los datos, en cada replicación de nuestro estudio cualitativo múltiple, estuvimos atentos al patrón descrito por ciertas categorías conceptuales. Algunas de estas comenzaron a emerger desde el estudio de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús. Estas categorías destacaban y contrastaban entre los múltiples conceptos de nuestra teorización de la gobernanza iluminadas por los hallazgos empíricos provenientes del análisis de las percepciones de las personas entrevistadas.

Tercero, en el capítulo final, quitamos de un primer plano nuestra teorización de la gobernanza de la ES y formulamos una síntesis en la que emergieron unas categorías conceptuales, las cuales, según nuestra pretensión, serían un primer aporte teórico a la definición de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús. Debemos aclarar que las categorías en sí mismas no son originales, pues el modo de entenderlas tiene su origen en los documentos de la Compañía de Jesús o en las reflexiones de ciertos estudiosos de la

Compañía. En esto, se revela la impronta de la estrategia de análisis deductivo de la investigación. Sin embargo, nuestro trabajo también tiene cierta impronta inductiva. Las categorías emergieron, con cierto orden o estructura, después de un reiterado cribado hasta llegar a una generalización analítica, en la cual esos conceptos se nos hicieron presentes como una forma de explicar los aspectos distintivos de la gobernanza de la Compañía de Jesús respecto a otras formas más tradicionales presentadas en nuestra teorización de la gobernanza de la ES.

Cuarto, en nuestro capítulo final, también formulamos unas posibles implicaciones que podrían tener en cuenta quienes desempeñan cargos de responsabilidad en las instituciones de ES jesuíticas o ejercen alguna influencia desde el gobierno de la Compañía de Jesús ante el desafío de hacer efectiva la misión universitaria jesuítica.

#### 5.3.6 Consideraciones éticas

A lo largo de nuestro estudio, atendimos consideraciones éticas referidas al proceso de investigación y a la protección de las personas entrevistadas (cfr. Yin, 2018). El desarrollo ético del proceso investigación está vinculado a los valores y las prácticas de quienes investigan (Merriam & Tisdell, 2015; Yin, 2018). De allí que, desde la construcción del marco conceptual y la elaboración de la metodología hasta la formulación de nuestras conclusiones e implicaciones, hemos procurado conducir la investigación con un rigor intelectual basado en prácticas honestas y responsables, tales como hacer lo posible por ser precisos al momento de interpretar y citar a los autores estudiados y a las personas entrevistadas, así como en realizar las debidas referencias a las fuentes. En el proceso de interpretar nuestras fuentes procurando no dejarnos conducir por los propios sesgos e intereses, ha sido clave el acompañamiento de los directores de tesis y la retroalimentación de las personas entrevistadas en nuestro estudio.

Para la protección de las personas entrevistadas, hemos procurado que su consentimiento de participar en nuestra investigación fuera con base en una transparente y sustancial información sobre los aspectos más relevantes de nuestro tema y prácticas

investigativas (Creswell & Creswell, 2018; Merriam & Tisdell, 2015; Yin, 2018). En el proceso previo, durante y posterior a la entrevista, procuramos escuchar las peticiones o deseos de las personas entrevistadas, sobre todo, en lo que tocaba el manejo de la información que ellas compartieron con nosotros (Creswell & Creswell, 2018).

Con todo lo anterior buscábamos que la persona entrevistada se sintiera libre y segura de compartir sus percepciones a sabiendas de que serían utilizadas en un estudio cuyos hallazgos se harían públicos (Kvale, 2011) Con este afán, compartimos previamente con las personas a entrevistar la información a través de un correo electrónico, una carta de invitación, un guion de la entrevista y el consentimiento informado. Además, pusimos a disposición nuestro correo electrónico, número de teléfono móvil y cuenta de aplicación WhatsApp, así como el correo de nuestros directores de tesis. También estuvimos atentos a cualquier consulta antes o después de la entrevista para responderla lo antes posible.

Al informar sobre los aspectos relacionados con la entrevista, procuramos ser claros y directos. Además, en el proceso de acordar los asuntos prácticos (fecha, hora y lugar), fuimos flexibles, pues éramos conscientes de que las personas a entrevistar era gente con muchas ocupaciones. También comunicamos los posibles y pocos riesgos que podían acontecer durante la entrevista y los beneficios (intangibles) que esta acarrearía.

Hemos hecho lo posible para cumplir con el compromiso de proteger la privacidad adquirido con cada una de las personas entrevistadas. Hemos procurado hacer un resguardo y manejo de la información prudente y seguro. Solo nosotros hemos tenido acceso a las grabaciones y transcripciones completas. Al citar en nuestro informe, hemos procurado proteger la privacidad y confidencialidad de las personas entrevistadas (Merriam & Tisdell, 2015; Rapley, 2014; Yin, 2018). Este aspecto ha requerido mucha atención, pues las personas entrevistadas poseen un cargo único, relevante, que requiere un conocimiento especializado y que pertenecen a un subgrupo fácilmente identificable en cada institución (la junta de directores y el equipo de rectoría). Para resguardar la identidad de quienes entrevistamos, por

ejemplo, si originalmente alguien se refería a sí mismo en primera persona y explicitaba su cargo, al citar, en su lugar, recurrimos a la tercera persona gramatical. También pudo haber ayudado el haber transformado la transcripción de un lenguaje informal a uno formal al citar a la persona entrevistada.

Los aspectos éticos relacionados con la protección de la persona se incluyeron en el documento llamado consentimiento informado (cfr. European Commission, 2018; Missouri State University, s.f.; USC Libraries, 2021) (ver anexo D). Este documento se envió semanas antes de la entrevista, se leyó o explicó nuevamente justo antes de las entrevistas. Al final de este documento, pedíamos un consentimiento formal sobre la participación voluntaria e informada en la entrevista y nosotros también rubricábamos que habíamos explicado el consentimiento a la persona entrevistada y que percibíamos que participaba de forma consciente y voluntaria.

Nuestro proyecto de investigación fue evaluado y recibió un informe favorable del Comité de Ética en Investigación de la Universidad de Deusto (ver anexo G). Desde el punto de vista ético, nuestro proyecto fue considerado adecuado y que cumplía la regulación sobre la protección de datos personales (UE 2016/79) aprobada por la Comisión y el Consejo de la Unión Europea en abril de 2016.

### 5.3.7 Calidad de la investigación

A continuación, mostramos una revisión de la calidad de nuestra investigación según los criterios de validez de constructo, validez interna, validez externa y confiabilidad (Yin, 2018). Cada una de las tácticas para garantizar el criterio de calidad ha sido explicada con detalle a lo largo de este capítulo.

**Tabla 5.2**

*Evaluación de la calidad del estudio cualitativo múltiple sobre la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús*

Prueba de calidad	Explicación del concepto	Táctica para garantizar el criterio de calidad
Validez de constructo	Identificar medidas operativas correctas para los conceptos estudiados. (Yin, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantuvimos una cadena de evidencias entre las preguntas de investigación, las categorías para responderlas, la información recolectada y codificada, las evidencias citadas en los hallazgos.</li> <li>• Las personas entrevistadas revisaron el informe sobre la gobernanza de la universidad jesuítica a la que pertenecen.</li> </ul>
Validez interna	Buscar establecer una relación causal, por la cual se cree que ciertas condiciones conducen a otras condiciones, a diferencia de las relaciones espurias. (Yin, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis por identificación de patrones al estudiar de modo individual la gobernanza en cada una de las cuatro universidades jesuíticas.</li> <li>• Análisis por síntesis cruzada al estudiar esos cuatro informes de hallazgos.</li> <li>• Uso de explicaciones rivales, al validar el poder explicativo del modelo de gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús frente al uso de solo los tres tipos ideales de la gobernanza de la educación superior de Dobbins y Knill (2014, capítulo 2)*.</li> </ul>
Validez externa	mostrar si los hallazgos pueden ser generalizables más allá del estudio inmediato y cómo. (Yin, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El fundamento de las preguntas y del diseño de investigación es una teorización de la gobernanza de la educación superior y de la Compañía de Jesús.</li> <li>• Recurrimos a la lógica replicativa literal al estudiar la gobernanza de las cuatro universidades jesuíticas</li> </ul>
Fiabilidad	Demostrar que las operaciones de un estudio, como los procedimientos de recopilación de datos, pueden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usamos el protocolo para el estudio de la gobernanza en cada una de las universidades jesuíticas.</li> </ul>

Prueba de calidad	Explicación del concepto	Táctica para garantizar el criterio de calidad
	repetirse, con los mismos resultados. (Yin, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creamos una base de datos digital para el resguardo de los protocolos y otros documentos que guiaron nuestro proceso de recolección de la información, también de la información recolectada en las entrevistas, así como de documentos que muestran el proceso de análisis.</li> </ul>

*Nota.* Adaptada de Case study research and applications: Design and methods, por R.K. Yin, 2018, 6th ed., Sage, pp. 42-47; y de “What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in industrial marketing management, 1971–2006”, por M. Beverland, M., y A. Lindgreen, 2010, *Industrial Marketing Management*, 39(1), 56-63. (<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.005>)

\*Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, p. 43 (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>).

### 5.3.8 Límites

En cuanto a la metodología, nuestro trabajo podría haber asumido un camino más tradicional. Es decir, nuestro enfoque epistemológico habría podido ser constructivista, el cual suele ser comúnmente acompañado del método cualitativo (Creswell & Creswell, 2018; Merriam & Tisdell, 2015). Como ventaja, en lugar de partir de una detallada teorización de la gobernanza de la ES, se habría podido dar un mayor espacio para que las categorías e indicadores de análisis de la gobernanza emergieran de las percepciones de las personas entrevistadas al momento de analizar la gobernanza en cada una de las universidades jesuíticas incluidas en esta investigación. Así, el mundo de significados de las personas entrevistadas habría tenido un mayor protagonismo en nuestra búsqueda de los aspectos

distintivos de la gobernanza de ES de la Compañía de Jesús, como suele ser en las investigaciones de metodología constructivista.

En cuanto al diseño de investigación para la recogida y el análisis de los datos, idealmente nuestro trabajo debía haber seguido una “naturaleza iterativa de la construcción de explicaciones” (Yin, 2018, p. 180). Para lograrlo, por ejemplo, tendríamos que haber formulado nuestros hallazgos sobre las características y el patrón de gobernanza predominante en la Universidad de Deusto antes de replicar nuestro estudio en la Universidad Loyola, y, a la luz de estos hallazgos, haber ajustado nuestra propuesta sobre el tipo ideal de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús. Con esta reformulación de este tipo ideal, habríamos procedido a replicar nuestro estudio en la Universidad Loyola hasta completar un segundo ciclo iterativo. Luego, tendríamos que haber completado un tercer ciclo iterativo de nuestro estudio de la gobernanza de la Universidad Iberoamericana y una cuarta iteración, sobre la Universidad Centroamericana. Hasta entonces, con esta última revisión del tipo ideal de gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús, habríamos tenido unas conclusiones generalizables sobre los aspectos distintivos de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús.

Para hacer más robustas nuestras conclusiones teóricas, habríamos podido estudiar un número adicional de instituciones de ES jesuíticas para dar lugar una lógica replicativa literal y también teórica (Yin, 2018). Es decir, conforme a la lógica de replicación literal, primero tendríamos que haber seleccionado dos grupos de instituciones en donde esperaríamos resultados similares, en cada uno de los grupos, respecto a la gobernanza de las instituciones. Al mismo tiempo, conforme a la lógica de replicación teórica, la selección de ambos grupos de instituciones tendría que haber previsto que los hallazgos sobre la gobernanza de cada grupo de instituciones fueran contrastantes, aunque, igualmente, por razones predecibles. Idealmente, la complementariedad de las lecciones obtenidas en el estudio de cada uno de los grupos nos conduciría a una robusta conceptualización de la gobernanza de la ES de la

Compañía de Jesús. “Con los dos tipos de réplicas, los hallazgos originales serían robustecidos” (Yin, 2018, p. 55). Además, estos resultados habrían sido todavía más sólidos si hubiéramos aplicado en todo ese proceso la naturaleza iterativa de la construcción de explicaciones (Yin, 2018).

Las entrevistas acontecieron en el contexto de la pandemia de la COVID 19, lo cual supuso que tanto el entrevistador como el entrevistado tenían que usar mascarillas al momento del diálogo. Esto implicó la pérdida de algunos detalles comunicativos más sutiles, tales como ciertas expresiones faciales o también disminuir la calidad de la grabación, lo que a veces pudo haber hecho más difícil comprender algunas palabras o frases. Cuando aconteció, el problema de la calidad de la grabación se intentó resolver mediante la grabación de respaldo con la aplicación de Notas de voz del Ipad Air o también después de escuchar muchas veces el audio.

Además, a pesar de las restricciones de viaje o de encontrarse personalmente derivadas de la pandemia de la COVID 19, las aplicaciones de videollamadas de Zoom y Google Meet, nos permitieron realizar casi todas las entrevistas programadas. Sin embargo, notamos que, en ocasiones, en la entrevista remota fue más difícil de lograr un nivel de comunicación (escucha y diálogo) similar al conseguido de manera presencial, incluso bajo la consideración del obligado uso de mascarillas. El proceso de recogida de la información de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México fue el más afectado por estas circunstancias, pues, cuando aconteció, allí todavía se trabajaba de manera remota.

Si hubiéramos recurrido a al menos alguna otra fuente de información, además de las 27 entrevistas semiestructuradas, la robustez de nuestro estudio cualitativo múltiple habría sido superior (Yin, 2018). De hecho, nuestra investigación habría dejado de ser un estudio cualitativo múltiple para convertirse en un estudio de casos múltiples si hubiésemos recurrido, por ejemplo, al análisis documental o a la observación participante. En este caso, los hallazgos adquirirían una mayor amplitud y profundidad mediante el uso de una metodología crítica de

investigación, como lo es la *triangulación* (Yin, 2018). La triangulación aumenta la robustez y calidad de los hallazgos de una investigación gracias al desarrollo de líneas convergentes que resultan del análisis de dos o más tipos de fuentes.

Los hallazgos sobre la gobernanza de las universidades jesuíticas provienen de las percepciones de quienes tiene más influencia en el proceso de toma de decisión a nivel institucional. Estos hallazgos habrían tenido una mayor amplitud de haber sido contrastados con las percepciones de quienes ocupan cargos de gobernanza jerárquicamente inferiores. Es decir, habríamos podido entrevistar también a personas con responsabilidades en cargos institucionales intermedios (decanos y directores de departamentos académicos de servicio) o de base (académicos, personal de servicios y estudiantado).

Nuestra experiencia personal, como miembro de la Compañía de Jesús, y profesional, como colaborador apostólico durante cuatro años en una de sus universidades, pudo haber generado algunos sesgos al momento de trabajar en la metodología de investigación, así como durante el proceso de la recogida y el análisis de la información. El efecto de esos posibles sesgos pudo haber sido contrarrestado por tener cierta consciencia de su existencia y, además, por el oportuno acompañamiento y retroalimentación de nuestros directores de la investigación doctoral y, según sus orientaciones, al apegarnos más a la teorización de la gobernanza de la ES y menos a nuestras experiencias sobre esta (cfr. Yin, 2018). Otra forma de disminuir el efecto de los sesgos durante el proceso de análisis pudo haber sido dado por el hecho de contar con diversas entrevistas, con personas en distintos niveles de jerarquía, que opinaban sobre las mismas temáticas en una misma institución y por el esfuerzo de preguntar sobre temas específicos de una forma que parecíamos desinformados para dar lugar a la persona entrevistada a una respuesta abierta, espontánea y apegada a su experiencia (cfr. Yin, 2018). Otra de las formas de identificar los sesgos fue pedir a las personas entrevistadas que nos dieran una retroalimentación de nuestros hallazgos sobre la gobernanza de la universidad jesuítica respectiva.

Desde el punto de vista del género y ético de la investigación, la selección de las personas entrevistadas no fue equitativa, pues la cantidad de hombres fue de 17 y de mujeres 10 (Yin, 2018). Esto fue así porque nuestra teorización de la gobernanza nos condujo a entrevistar a quienes ocupaban los principales puestos de decisión, los cuales, como se refleja en la disparidad antes señalada, están ocupados mayoritariamente por hombres. De manera especial, contribuyó a la disparidad que, en las cuatro universidades, el rector y el presidente de la junta de directores fuera un hombre, dado que quienes estaban al frente de estos cargos constituían los principales informantes de esta investigación.



## 6. Estudio individualizado de la gobernanza de la Universidad de Deusto, la Universidad Loyola, la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas

En este capítulo, presentamos cuatro informes sobre los hallazgos del estudio individualizado de la gobernanza de cada una de las universidades jesuíticas incluidas en la investigación, los cuales son resultado de la primera y segunda etapa del proceso de análisis de la información que nos permitirá responder a la pregunta sobre los aspectos distintivos de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús. Como señalamos en el capítulo de la metodología, la primera etapa siguió una estrategia intuitiva al realizar, releer, transcribir y codificar las entrevistas y la segunda consiste en lo que explicamos a continuación.

Los informes sobre la gobernanza de las universidades jesuíticas serán presentados en el orden siguiente: la Universidad de Deusto, la Universidad Loyola, la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Cada uno de los informes sigue una misma estructura, la cual responde tanto a las preguntas secundarias de investigación que lanzan una mirada individualizada a la realidad de las universidades jesuíticas de este estudio cualitativo múltiple, así como y paralelamente, a las dos dimensiones del marco de análisis comparativo de la gobernanza de la ES (Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2).

Ante la realidad individual de cada una de las cuatro universidades jesuíticas, en la primera parte de cada informe, hemos respondido a la pregunta secundaria de investigación sobre cuáles son las características de la gobernanza, mediante el análisis de la información recogida en las entrevistas semiestructuradas a la luz de las categorías y los 22 indicadores empíricamente observables. En la segunda parte, a modo de conclusión, hemos respondido a la pregunta sobre cuál es el patrón de gobernanza predominante en cada una de las universidades jesuíticas, mediante el estudio de sus características a la luz de los tres tipos ideales de Dobbins y Knill (2014, capítulo 2), así como de nuestro supuesto del tipo ideal de la

gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús. De esta manera, hemos comparado -de manera reiterada, en cuatro ocasiones- el poder explicativo del marco de análisis de la gobernanza de la ES Dobbins y Knill (2014, capítulo 2) cuando incluye y no incluye el tipo ideal de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús.

## 6.1 La gobernanza de la Universidad de Deusto

La Universidad de Deusto fue fundada en 1886 en la ciudad de Bilbao (Vizcaya, España), lo cual la convierte en la más antigua tanto entre las universidades jesuíticas españolas, aunque poco después, en 1890, fue fundada la Universidad de Comillas, así como entre las cuatro universidades de nuestro estudio (Universidad de Deusto, s.f.). Deusto tiene un aproximado de 10660 estudiantes, los cuales están repartidos en 47 carreras de graduación (o pregrado), 44 másteres y 9 doctorados (Portell, 2022; Universidad de Deusto, 2022b).

En las clasificaciones nacionales e internacionales, Deusto -junto a las demás instituciones de ES jesuíticas españolas- destaca por mantenerse por encima de la media en términos de calidad (Villa et al., 2022). Unos resultados que se han sostenido y aumentado progresivamente a lo largo de los últimos años. Después de la Universidad Ramón Llull, a la cual pertenece ESADE (Cataluña, España), según la clasificación que se mire, Deusto y Comillas suelen disputar el segundo lugar de las clasificaciones cuando se considera solo a las instituciones de ES jesuíticas.

### 6.1.1 Características

#### 6.1.1.1 La estructura general de la educación superior

##### a. Estructura institucional de la universidad

En la Universidad de Deusto, *los actores determinantes en la toma de decisiones* son quienes integran los órganos superiores de la estructura de gobierno. Es decir, el rector y quienes pertenecen a los consejos de gobierno y de dirección. Estatutariamente, el consejo de gobierno es determinante para la dirección de la Universidad. Quienes lo integran son nombrados por el superior provincial de la Compañía de Jesús en España y se identifican con la misión universitaria jesuítica (Deusto 6). Además, el consejo recibe la misión de aprobar y supervisar las iniciativas más importantes del rector y del consejo de dirección. Asimismo, el

rector, los vicerrectores, decanos y jefes de servicios tienen la obligación de informarle periódicamente sobre su quehacer cotidiano y estratégico (Deusto 8; Deusto 1). Entonces, el consejo “hace un *feedback* muy serio. Hace de contraste y aprueba” (Deusto 1).

En la realidad del día a día, el consejo de gobierno procura facilitar el gobierno del rector y fortalecer su liderazgo. Este consejo raramente desaprueba alguna propuesta del rector y del consejo de dirección, ya que “[...]hay un trabajo previo muy grande del ejecutivo que tiene que ir exponiendo razones, estudios” (Deusto 8). Es decir, “lo habitual es que las cosas van rodadas y que las cosas que propone el rector van tamizadas por su equipo de dirección” (Deusto 8). Además, al momento de rendir el informe ejecutivo, “[el consejo de gobierno] es una instancia que te hace pensar qué estás haciendo y justificarlo, entenderlo y apoyarlo” (Deusto 1).

A nivel del ejecutivo de la Universidad de Deusto y por estatutos, el principal órgano de decisión es el consejo de dirección. “Allí se lleva la Universidad” (Deusto 1). Después sigue, el equipo rectoral. “El equipo rectoral no está en los estatutos, pero tiene cada vez más peso. Es el gabinete del rector” (Deusto 1). Ambas instancias son integradas por el rector, la secretaria general, el director gerente y los vicerrectores. El consejo incluye también a los decanos.

En el consejo de dirección y en el equipo rectoral, las decisiones se toman después de muchos procesos deliberativos, los cuales normalmente [son] procesos basados casi siempre en datos. No solamente en opiniones. Esto lleva a que se decida normalmente lo que hemos consensuado, como lo que debiera ser. Lo cual, no significa que pueda haber algunas decisiones que son o bien del equipo rectoral o del propio rector. Pudiera ser, pero no es la forma normal en las que se toman las decisiones. (Deusto 2)

En este proceso de toma de decisiones, “hay mucho flujo de arriba abajo. El consejo de dirección, el equipo rectoral, el vicerrector correspondiente, con el rector y las unidades que lo

trabajan” (Deusto 1). “Un señor nunca tiene una idea feliz” (Deusto 1). De esta manera, el rector “se siente apoyado y respaldado por el consejo de dirección y tiene mucha más fuerza cualquier política universitaria que quiera llevar adelante” (Deusto 7).

La Universidad de Deusto reproduce y está integrada en *la estructura organizacional* de jerarquía de jerarquías de la Compañía de Jesús. Es decir, una estructura donde cada nivel de jerarquía tiene responsabilidades bien definidas y, fuera de eso, respeta la autonomía de los otros niveles. En este sentido, la Compañía es la titular de la Universidad y confía la dirección estratégica y la supervisión de la Universidad al consejo de gobierno, mientras la dirección ejecutiva, al rector. La Compañía enmarca su relación con la Universidad dentro de los estatutos. Fuera de eso, “la Compañía no interviene en el gobierno ordinario [...]. Obra normalmente a través del rector, que es el ejecutivo, y no hay ningún problema” (Deusto 8).

La pertenencia de la Universidad de Deusto a las redes de universidades jesuíticas (UNIJES, Kircher Network y IAJU), al sector de universidades jesuíticas de España y a la plataforma apostólica de Loyola la sitúa ante un modo de gobierno de la Compañía que “es más carismático, es más ideológico, más de ideas, más que de dirección ejecutiva” (Deusto 1). Sin embargo, en el día a día, la dirección real de la Universidad depende fundamentalmente del rector y demás directivos. “El trabajo es muy complicado en la Compañía entre sectores, entre universidades, entre obras, funciona más la gestión de cada obra, que el trabajo en sector, la colaboración” (Deusto 1). Y, también, importa más el hecho de que “el rector es un jesuita y que entre los vicerrectores hay otro jesuita” (Deusto 3).

A su vez, el rector delega a los vicerrectores cierta autoridad. Es decir, “[...] no podría hacerlo solo todo y, por tanto, nosotros [vicerrectores] somos delegados del rector en nuestra función ejecutiva, [...] para unas determinadas áreas” (Deusto 5). Aunque, esta autoridad suele estar acotada a decidir “la forma de proceder” de las decisiones ya tomadas (Deusto 4). Además, en este mismo sentido, el rector hace un seguimiento cercano a su equipo.

En algunas de las sesiones iniciales de curso, cada uno hace una reflexión de lo que hemos hecho y de lo que queremos hacer. Y en base a eso, hay unas interacciones, eso se ajusta y ya tengo mi hoja de ruta para lo que es ese curso académico. Luego, en la medida que se va haciendo, se va contando cómo evoluciona cada una de las acciones, también, incluso las dificultades que se están teniendo. Por tanto, se comparte en el equipo rectoral, que no deja de ser el rector más sus delegados, los que él nombra. (Deusto 5)

Por su parte, tradicionalmente, las facultades han contado con un nivel de autonomía importante. “Hay bastante tendencia a la monarquía. Al final, la facultad es un decano, la universidad es el rector. Sobre todo, a nivel de facultades es muy monárquico. Todo acaba teniendo que ir donde el decano” (Deusto 3). En este sentido, muchas veces, sobre todo cuando es una cuestión estratégica, el consejo de dirección aprueba tal y como llegan las propuestas de las facultades (Deusto 3).

Finalmente, *el abordaje gerencial predominante* de la Universidad de Deusto también sigue el estilo de la gobernanza de la Compañía. El uso del poder es claramente jerárquico, aunque, al mismo tiempo, deja cierta autonomía al responsable de cada nivel en la estructura organizacional (vicerrectores y decanos, por ejemplo). Si nos remitimos al consejo de dirección, que es donde se lleva la Universidad, las iniciativas se deciden y estudian de modo deliberativo y, en el proceso, se incluye el punto de vista del personal técnico de otras áreas implicadas. Es decir, el rector promueve la colaboración entre los distintos estamentos. En la gestión cotidiana, también se cuida a las personas individuales de la comunidad universitaria (*cura personalis*) (Deusto 1). “El rector es una persona que escucha mucho y que se deja orientar, aunque [...] él tiene la última palabra [...] y su posición] tiene impacto, porque tiene poder de influencia” (Deusto 4). Esto redundo, por ejemplo, en que “se está creando un equipo de dirección muy compacto. Aunque cada uno tiene su responsabilidad, cada vez somos más capaces de pensar en lo de cada uno como una parte de un todo” (Deusto 2).

b. Los patrones de control y evaluación de la calidad

En la Universidad de Deusto, en términos prácticos, el principal *responsable de evaluar*

“la calidad” de la misión jesuítica es la dirección de la institución. El gobierno provincial de la Compañía no tiene los medios para hacer un seguimiento sistemático de las obras (Deusto 3; Deusto 1). La Compañía de España se ha limitado a facilitar un instrumento de autoevaluación llamado *los rasgos de las obras de la Compañía de Jesús*. Este instrumento tiene por objeto evaluar “la calidad jesuítica” de los procesos administrativos y, para el caso de las obras educativas, también, los académicos (*evaluación ex ante*). En la Universidad se utilizó de un modo participativo y significativo (Deusto 3; Deusto 4). “[...]aquí también se hizo todo un estudio de evaluación de rasgos y al final salieron como 10 proyectos importantes para trabajarlos en la Universidad a lo largo de estos dos o tres años” (Deusto 7).

Por otra parte, a través de dos agencias autónomas, el Estado español y el gobierno autonómico vasco también son *responsables de evaluar* a la Universidad de Deusto. Los procesos de evaluación y acreditación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y la Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco (Unibasq) se centran en los procesos académicos (Deusto 2) (*evaluación ex ante*). Sin embargo, los procesos de reacreditación suelen exigir resultados a partir de las observaciones de la acreditación precedente (*evaluación ex post*).

Para la Universidad de Deusto, esos procesos de acreditación y evaluación son necesarios, aunque burocráticos y rutinarios. Necesarios, porque “hay que asegurar la calidad. Hay que ver lo que haces. Si lo haces bien o mal. Si lo haces bien, para continuarlo y si lo haces mal, para mejorarlo” (Deusto 2). Burocráticos y rutinarios, porque antes de que existieran “ya se tenían instaurados internamente” (Deusto 2). Además, la legislación es demasiado exhaustiva para las universidades que cumplen con ella. Aunque, “hay que tener en cuenta, que, al nivel del Estado español, se hacen normas para todas las universidades y hay universidades muy buenas y universidades muy malas. Entonces, legislan para las malas” (Deusto 2).

La Universidad de Deusto ha suscrito el llamado *Contrato-Programa* con el gobierno del País Vasco. El Contrato-Programa es “una estrategia de educación superior para el País Vasco”, está ligado a un “modelo de desarrollo del País” y, como tal, establece “unas políticas conjuntas para aprovechar las tres universidades” (Deusto 3). El contrato se renueva cada cuatro años por la Universidad de Deusto, la de Mondragón y la del País Vasco. La renovación está sujeta a lograr un nivel satisfactorio en la evaluación de los indicadores cuantitativos de cumplimiento (Deusto 1; Deusto 7; Deusto 5; Deusto 9). Por tanto, por centrarse en resultados, esta evaluación del Contrato-Programa está orientada a *los productos académicos*, tanto relacionados con la docencia como la investigación (evaluación ex post).

c. Las relaciones de la universidad y la sociedad

El principal *mecanismo de control* de la Compañía de Jesús sobre la Universidad de Deusto es su marco normativo e identitario. Este mecanismo posee dos dimensiones: formal-normativa y, sobre todo, carismática (Deusto 1). Formal y normativamente, la Compañía es la titular de la Universidad, nombra al rector y los consejeros de gobierno y, en su relación con la Universidad, respeta sus estatutos (Deusto 8; Deusto 1). Por su parte, la Universidad debe informar a la Compañía sobre las cuentas y los presupuestos; y, además, el rector debe informar periódicamente sobre la marcha de la Universidad al provincial de España y su delegado de Universidades (Deusto 1).

Sin embargo, la carismática es la dimensión del mecanismo de control con más influencia sobre la Universidad. “La Compañía es más dialogal. Hay comisiones, un montón de equipos de trabajo y de proyectos. Haces que eso influya en la universidad, alimente el alma de la universidad. Es más difícil. Es más carismático. No es puramente legal” (Deusto 1). Es decir, la Compañía cuida de que sea promovido su carisma identitario entre los miembros de la comunidad universitaria. Primero, a través de una influencia indirecta en el quehacer institucional por medio de los consejeros de gobierno, por ejemplo. Segundo, a través de una influencia directa. La Compañía promueve su carisma mediante la participación de los

miembros de la comunidad universitaria en diversos foros de colaboración y formación de las redes de universidades jesuíticas (UNIJES, Kirshner, IAJU) y de la plataforma Loyola. Sin embargo, esta influencia de la Compañía sobre la Universidad es abierta. “[...] cada comisión y cada proyecto son más intangibles, más subjetivos” y más difícil de medir y de dar seguimiento (Deusto 1).

En contraste, el Estado español y el gobierno autonómico del País Vasco recurren tanto a los mecanismos de control basados en el diseño del sistema como a los incentivos para la mejora de la calidad. A través de ANECA y Unibasq, el Estado español y el gobierno del País Vasco, respectivamente, establecen un diseño básico para las nuevas titulaciones y, en los procesos de reacreditación, evalúan el cumplimiento de las recomendaciones anteriores. Sin embargo, el Contrato-programa es el mecanismo de control más influyente. Al suscribirlo, la Universidad de Deusto se comprometió al cumplimiento de los indicadores para poder participar del incentivo económico. De esta manera, “indirectamente, el gobierno vasco está dirigiendo una parte de la universidad” (Deusto 3).

El Contrato-Programa dice: “Cada año tienes que hacer estas cosas y te financian”. Si no se hace, no te financian. Hay una serie de indicadores y se trabaja con ellos. Hay reuniones periódicas de vicerrectores con el gobierno para justificar qué hemos hecho. Hay un seguimiento muy serio. Una consultora, que trabaja para el gobierno, hace un seguimiento estricto de los dineros que dan y de si se cumplen los indicadores. (Deusto 1)

La ventaja ha sido que, en términos generales, “se ha tenido la suerte de que el plan estratégico [de la Universidad] coincide con el del gobierno” (Deusto 1)

En cuanto a *la orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación*, la Universidad es reconocida por formar una élite de profesionales, en parte, a través de un cúmulo importante de prácticas, algo muy valorado por la sociedad y las empresas (Deusto 1; Deusto 7; Deusto 2). “[...] una marca muy potente relativa a la calidad de su enseñanza”; “se nos

percibe como una universidad elitista” (Deusto 2). Sin embargo, la Universidad está haciendo esfuerzos para ser reconocida sobre todo por la formación humana y ciudadana de sus profesionales, “por lo que realmente es” (Deusto 2). Para lograrlo, se ha desarrollado “un modelo de cuáles son las competencias ‘sello’ por las cuales se tiene que identificar a nuestros estudiantes” (Deusto 2).

En cuanto a *la orientación y utilidad de la investigación*, la Universidad de Deusto está haciendo un esfuerzo para que sus investigaciones trasciendan la publicación en revistas académicas de alto impacto o la satisfacción de las necesidades de la industria y el comercio (Deusto 4). Es decir, la Universidad pretende que los resultados de sus investigaciones lleguen “a la ciudadanía en general, a los profesionales específicos de esas áreas, a los *policy-makers*, a los que toman las decisiones. [...] intentar ver si podemos incidir en aquellos lugares en donde podemos modificar cosas” (Deusto 4).

Formalmente, *las partes interesadas económicas y empleadoras* tienen una influencia limitada en la Universidad de Deusto. Algunas de estas partes interesadas son miembros del consejo de gobierno. Sin embargo, como vimos, por principio, el consejo de gobierno suele promover la autoridad del ejecutivo. Los empresarios también tienen parte en el llamado *Deusto Social Lab*: “el órgano de relación con los agentes económicos y sociales” (Deusto 9). Este es “un consejo” ante el cual la Universidad presenta y ajusta algunas de sus iniciativas a la luz de las demandas de los sectores allí representados (Deusto 5; Deusto 9).

Algunos empresarios también trabajan junto con la Universidad en el diseño y la implementación de las titulaciones duales o como asesores en los consejos de facultad. Sin embargo, estas partes interesadas “no intervienen tanto en la parte decisora. Todavía los que llevan la voz cantante sobre la decisión de llevar a cabo esa titulación es la universidad” (Deusto 5). Finalmente, diversos empresarios reciben al estudiantado de Deusto para que puedan hacer allí sus prácticas profesionales (Deusto 7).

Fuera de lo dicho, “como no puede ser de otra manera, en una universidad, hay una gran descentralización de relaciones” (Deusto 3). Las distintas unidades académicas suelen establecer multiplicidad de relaciones, aunque, últimamente, el equipo rectoral ha asumido la misión de sistematizar las más importantes (Deusto 3). Finalmente, conviene aclarar que la Universidad también tiene una relación importante con organizaciones de finalidad social, educativa, cultural y gubernamental, por citar algunos ejemplos.

#### 6.1.1.2 *Los mecanismos de financiamiento de la Universidad*

La universidad de Deusto tiene un *financiamiento competitivo y un tanto diversificado*.

La Universidad tiene que competir por estudiantes y fondos para la investigación, al menos con las otras dos universidades del sistema universitario vasco. Por otra parte, “los principales ingresos son los que provienen de sus estudiantes. De un 100% [de presupuesto], el 60% proviene de sus estudiantes de grado, máster y doctorado. De ese porcentaje, el 50% son estudiantes de grado” (Deusto 9). “Toda la estructura [fija] de la Universidad, los profesores y el PAS [Personal de administración y servicios], [...] lo que la sostiene, son los estudiantes de grado principalmente” (Deusto 9).

Luego, otra fuente importante de ingresos proviene del Contrato-Programa. A través de este, el gobierno del País Vasco otorga a la Universidad un ingreso equivalente al 10 % del presupuesto. A estos fondos, se suman aquellas subvenciones, contratos o fondos concursables para la investigación provenientes del gobierno vasco, el Estado y de la Unión Europea. Estos ingresos rondan el 5 % del presupuesto (Deusto 9; Deusto 4), pero no pueden ser gastados en la estructura fija de la Universidad.

La Universidad también ingresa un 20 % del presupuesto mediante la provisión de servicios (Deusto 9). Por ejemplo, con la enseñanza del inglés y el alquiler de residencias estudiantiles en el *Colegio Mayor de Deusto*. Por último, los ingresos por *fundraising* y convenios con fundaciones de entidades privadas suman un 4 %. Con una salvedad. “Las

instituciones, pueden estar predispuestas a ayudar, pero, para hacer determinadas cosas que a ellos les interesa” (Deusto 5).

La Compañía de Jesús no posee ningún *mecanismo de financiamiento* de la Universidad de Deusto y le confía la administración de la suma total de sus finanzas. El rector, el director gerente y el consejo de dirección son los responsables de formular un plan financiero, que vaya de la mano del plan estratégico institucional (Deusto 9). En este sentido, ellos deben procurar la sostenibilidad financiera a corto y largo plazo.

Recientemente, a pesar de su buena salud financiera, la Universidad ha creado una comisión responsable de proponer un plan para la optimización del gasto y la inversión.

Se está en un momento de optimizar la estructura. Analizar muy bien qué es lo que se hace y si hay cosas que se debieran dejar de hacer. Para que, con esas personas o esas horas, se pudiese hacer otras, que sean, por así decirlo, más rentables. (Deusto 2)

En parte, esta iniciativa se debe a algunos desafíos socioeconómicos, que, en el futuro mediato, podrían poner en aprietos a la Universidad. Por ejemplo, la baja tasa de natalidad y el aumento de la competencia (Deusto 1; Deusto 2). Además, esa comisión tendrá que conciliar su propuesta con el bienestar de la comunidad universitaria en general y lidiar con los intereses defendidos por los sindicatos institucionales (Deusto 8; Deusto 1; Deusto 2).

*El presupuesto* de la Universidad se construye de modo colaborativo y según las necesidades de cada unidad

Las facultades proponen el borrador de presupuesto de cada una de ellas y, también, las áreas funcionales. Hay una propuesta de cada una de las áreas de su personal y de los recursos que van a destinar a la parte académica e investigación. (Deusto 9)

La dirección económico-financiera recoge las diversas propuestas y las integra para construir un primer borrador. En caso de que exista un déficit no asumible, esa dirección tiene la potestad estatutaria de pedir a las unidades que ajusten sus propuestas (Deusto 9). En esta etapa, el rector suele tener una palabra (Deusto 3). La distribución también considera la

contribución a la identidad y misión de la Universidad. “Es un tema de identidad” (Deusto 7). Por ejemplo, a pesar de ser deficitarios, la Universidad financia los programas académicos de teología, filosofía y ciencias sociales, ya que los considera esenciales para realizar su ser y misión (Deusto 2). Cuando la dirección económico-financiera considera la propuesta como razonable, la pasa al consejo de dirección y, después, al consejo de gobierno para su aprobación. Finalmente, el provincial también debe dar el visto bueno del presupuesto.

*La autoridad para decidir las inversiones estratégicas* reside en el rector, el director gerente, el consejo de dirección y el consejo de gobierno. Las mismas instancias responsables de aprobar el plan estratégico y el presupuesto son las responsables de decidir, en ese marco, las inversiones estratégicas. “El plan estratégico no puede estar separado del presupuesto. O, mejor dicho, el presupuesto del plan estratégico de Deusto es un presupuesto ordinario. No hay nada en el plan estratégico que se pueda hacer fuera de su presupuesto” (Deusto 9).

#### 6.1.1.3 *La autonomía de los empleados*

En la Universidad de Deusto, *los procesos de contratación de los académicos* son decididos por una comisión integrada por el rector, tres vicerrectores, dos decanos y la directora de recursos humanos (Deusto 3). El proceso inicia con una solicitud y justificación del decano ante la comisión. En el proceso, a los candidatos se les explicita la naturaleza cristiana y jesuítica de la Universidad. No es necesario compartirlas. “Eso se dice muy claramente: adónde vienes, qué es y qué es lo que se te va a pedir. Cuando estás aquí, se te enseña y se te invita. A determinadas cosas, vas” (Deusto 2). En el caso de que tengan que asumir cierto liderazgo, se les pide actuar y promover la visión académica y humanista de la Universidad (Deusto 2).

En cuanto a sus *antecedentes profesionales*, el rector actual de la Universidad de Deusto es reconocido por su pertenencia a la Compañía de Jesús y su carrera académica y de gestor universitario. Por su parte, los vicerrectores y decanos provienen del ámbito académico y tienen clara “la misión y la visión de la Universidad [...] como Universidad de la Compañía de Jesús” (Deusto 9). Para su selección, el rector realiza un proceso de consulta y presenta un

candidato al consejo de gobierno. “Hay un proceso lento de muchos pasos, de escuchar mucho, de conocer la situación. Formalmente es el consejo de gobierno el que tiene la potestad de nombrar, pero lo importante es lo que hay atrás” (Deusto 1).

Formalmente, *la autoridad de la Universidad de Deusto para despedir* recae sobre la gerencia de la universidad. Es decir, esta responsabilidad es de las mismas instancias encargada de contratar. “Eso se llevaba por los servicios de personal y demás” (Deusto 6). Sin embargo, es algo que sucede muy pocas veces.

Si se cierra un título, la gente no se va a la calle, sino que se le reorganiza para que trabaje en otras cosas. Si estamos en una situación de pandemia, que en todos los sitios ha habido ERTES [Expediente de regulación temporal de empleo]. Aquí ha habido gente que no ha tenido trabajo, [Sin embargo,] aquí no se ha hecho un ERTE ni se ha [despedido]. Es decir, se cuida tanto eso, que a la gente le parece que es natural. (Deusto 2)

*El nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa* de la Universidad de Deusto es moderado. En la estructura de gobierno, los principales órganos colegiados y unipersonales están mayoritariamente en manos de académicos. Además, las distintas unidades de administración y servicios están repartidas bajo la responsabilidad de los vicerrectores. Por eso, “cada vez más, los académicos en gestión tienen perfil también gestor. Son gestores que conocen muy bien la docencia, porque somos docentes y también somos investigadores” (Deusto 2). El director gerente los asiste en esa labor. “[El director gerente] apoya a todos los vicerrectores en la dirección de las áreas funcionales. Sin tener esa jerarquía tan absoluta de dependencia, pero sí de colaboración con el resto de los vicerrectores a la hora de llevarlas” (Deusto 9). En las facultades, el decano es un académico que también cuenta con la asistencia de un gerente de facultad.

Sin embargo, a pesar del elevado nivel de influencia de “la visión académica”, en cuanto colectivo, los académicos tienen un poder de influencia moderado. Los vicerrectores y

decanos tienen una responsabilidad jerárquica. Es decir, su autoridad deriva de quienes los han nombrado y no de un colectivo de académicos que los ha elegido. Esto se hace evidente, por ejemplo, en el hecho de que los órganos colegiados netamente académicos, el consejo académico y de facultad, antes “que deliberativos, son informativos” (Deusto 7). Esto contrasta con las dinámicas del consejo de dirección y del equipo rectoral.

#### *6.1.1.4 La autonomía sustantiva*

En la Universidad de Deusto, el consejo de dirección y las decanaturas trabajan en colaboración para construir *los currículos o las titulaciones*. Cuando son titulaciones oficiales, el consejo de gobierno debe aprobarlas. Por lo general, el proceso de construcción va de abajo hacia arriba. “La aprobación de un grado primero debe tener ‘la bendición’ de la Facultad, luego, de la dirección ejecutiva de la Universidad y, luego de la dirección, la bendición del consejo de gobierno, que es el órgano decisor” (Deusto 5). En este proceso, “las facultades han decidido mucho por su cuenta” (Deusto 3). En este sentido, en el consejo de dirección, “puede haber cierto debate sobre la estrategia de si esta titulación sale o no sale, pero no del contenido de la materia. Allí puede haber debate sobre las competencias transversales, los contenidos que nosotros llamamos de identidad y misión” (Deusto 3). Sin embargo, cuando son parte de una decisión estratégica, como el caso de la creación de la nueva facultad de Ciencias de la Salud, las instancias superiores de decisión han tenido la iniciativa principal (Deusto 2).

*Los objetivos estratégicos* están presentes en el plan estratégico de la Universidad. Formalmente, el plan es aprobado por el consejo de gobierno y, también, por el provincial (Deusto 6; Deusto 1). Sin embargo, “los anteriores se han elaborado muy arriba, es decir, en el equipo rectoral, básicamente” (Deusto 7). Por ejemplo, “el plan estratégico actual se hizo en el rectorado, fácilmente, por el vicerrector [de comunicación] y con el resto del equipo. Lo habló, pero lo lideró mucho él. Luego, en el consejo de dirección se socializó y debatió un poco” (Deusto 7). En buena medida esto se debe a que el plan estratégico debe “alinearse mucho con

los planes del gobierno y del sistema universitario vasco y calidad; a su vez, de la Compañía. No te queda mucho margen. Al final, tienes que decir lo que tienes que decir” (Deusto 7).

El *perfil de investigación* es decidido, principalmente, por los equipos de investigación y los académicos de las facultades. Durante los últimos 20 años, aproximadamente, “se ha decidido siempre cualquier tema de investigación en función solo de la calidad” (Deusto 4). En este sentido, “cada equipo decide qué quiere investigar” (Deusto 3). Igualmente, “aquí entra la autonomía del académico. No se puede limitar totalmente lo que él quiere investigar dentro de su área” (Deusto 7). Además, “se ha facilitado que la gente investigue, que tenga viajes, que pueda liberarse horas, que, si publica, luego, tiene premio y tiene menos docencia, que tenga dinero, si consigue puntos para tener un doctorando, un becario, para hacer un contrato” (Deusto 1). Estas políticas han dado resultados positivos. “Una evolución impresionante. Del 2000 al 2020, hemos pasado de publicar 14 artículos en un año a 399. De no tener equipos de investigación a tener 24. De los cuales, 15 son excelentes” (Deusto 4).

La política de investigación de la Universidad de Deusto también ha sido impulsada por un cambio en la legislación. “Con la normativa del 2011, las privadas dijeron ‘es que no...si no tengo sexenio, no puedo tener un programa de doctorado’. O sea, es que ahora [investigar] es un requisito académico” (Deusto 4). Otro factor importante ha sido el financiamiento del gobierno vasco. “Querer ser universidad supone gastar en investigación. ¿Podemos? [Sí,] porque está la ayuda del gobierno vasco, sino sería imposible” (Deusto 1).

Como todas las iniciativas importantes, estratégicas, la *determinación de las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales de la Universidad* está en manos, principalmente, del rector y del consejo de dirección. En algunos aspectos, estas decisiones requieren del consejo de gobierno, como la aprobación de las nuevas titulaciones oficiales. En esas instancias, las deliberaciones suelen ir respaldadas por estudios de viabilidad económica y social. Es decir, se estudia si la nueva titulación aporta a la sostenibilidad financiera y si tendrá suficiente demanda a mediano y largo plazo. Además,

también cuenta el aporte de las nuevas titulaciones a la misión de la Compañía a la luz de la realidad social del País Vasco, así como a la vida y al prestigio académico de la Universidad. Finalmente, se procura ampliar el acceso equilibrado con el costo de la matrícula, las condiciones de acceso y la calidad de la enseñanza. Así fue el caso de la creación de la facultad en Ciencias de la Salud (Deusto 8; Deusto 7; Deusto 2).

Durante dos años, se estudió, viajó y vieron universidades. Se hizo un estudio de mercado para ver si realmente iba a haber necesidad de esa área. Incluso, en aquel caso, estaba el presidente del Consejo de Gobierno. Se reunían todas las semanas. Había incluso una persona externa, un médico y se iba dando cuentas al Consejo de Dirección. Luego, se tomó la decisión desde el punto de vista económico, de lo que podíamos ofrecer a la sociedad con nuestro modelo y desde la demanda externa.

(Deusto 2)

#### 6.1.2 Patrón de gobernanza predominante

La Universidad de Deusto tiene un estilo de gobernanza predominantemente jesuítico.

Este se refleja sobre todo en la estructura institucional de jerarquía de jerarquías y en la incorporación de la Universidad a una estructura similar del gobierno de la Compañía.

Asimismo, el abordaje gerencial en la Universidad se corresponde al propio de la Compañía (ver tabla 6.1).

Además, los actores determinantes en la toma de decisiones expresan un compromiso con la identidad y misión de la Compañía (ver tabla 6.1). De ellos, y, principalmente, del rector y de los jesuitas presentes a ese nivel, según es percibido, depende el impulso de la misión e identidad dentro de la Universidad. Al momento de contratar o de decidir aspectos sustantivos, como la orientación estratégica o hacia dónde y cómo debe crecer la Universidad, ellos tienen en cuenta la dimensión de la identidad y misión jesuíticas.

Los rasgos del modelo de orientación de mercado también están presentes de un modo importante en la Universidad. Esto tiene que ver con los mecanismos de financiamiento

de la Universidad. La evaluación y el control del gobierno vasco, a través del Contrato-Programa, tiene una influencia significativa sobre la toma de decisiones al más alto nivel. El contrato programa está asociado a un 10% del ingreso presupuestario y financia principalmente la investigación. En la orientación y la utilidad de la enseñanza y la investigación, en vistas de la sostenibilidad financiera, la Universidad tiene que responder a los intereses, por ejemplo, de empleabilidad de la sociedad y el empresariado del País Vasco.

El modelo del autogobierno de los académicos también está presente en el estilo de gobernanza de la Universidad de Deusto, sobre todo, en la autonomía de las decanaturas. Las decanaturas, los grupos de investigación y los académicos individuales tienen una influencia importante en la selección de los temas curriculares y de investigación. Los niveles jerárquicos superiores confían en la experticia de los académicos y se limitan a supervisar aspectos como la presencia de las competencias transversales en las titulaciones y a fomentar la calidad de la investigación.

**Tabla 6.1**

*La gobernanza de la Universidad de Deusto*

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	
<b>Estructura general de la ES <sup>a</sup></b>	
<i>Estructura institucional de las universidades <sup>b</sup></i>	
Actores determinantes en la toma de decisiones	El rector, el consejo de dirección y el consejo de gobierno. (GSJ; GOM).
Estructura organizacional	Jerarquía de jerarquías. La Compañía nombra y delega la autoridad de supervisión y control en el consejo de gobierno. El consejo de gobierno otorga la autoridad cotidiana al rector. Este delega cierta autoridad y hace un seguimiento a los vicerrectores; a los decanos les delega una mayor autonomía. GSJ
El abordaje gerencial predominante	Poder jerárquico, cierta autonomía en cada estamento, se delibera, se considera el criterio técnico de las unidades, se promueve la colaboración, se cuida a las personas. (GSJ)
<i>Patrones de control y de evaluación de la calidad</i>	
Responsables del control y la evaluación	El ejecutivo de la universidad. GSJ. ANECA, Unibasq y el gobierno autonómico vasco (Contrato-Programa). (GOM)

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	
Objeto de control y evaluación	La autoevaluación en la calidad “jesuítica” de los procesos administrativos y académicos (GSJ). ANECA y Unibasq se centran en el diseño de las titulaciones (GC). Las reacreditaciones de las titulaciones y el Contrato-Programa en resultados (GOM).
Momento de los procesos académicos en que la evaluación tienen lugar	La autoevaluación, ANECA y Unibasq, <i>ex ante</i> (GSJ, GC). La reacreditación y el Contrato-Programa, <i>ex post</i> (GOM).
<i>Relaciones de la universidad y la sociedad</i>	
Mecanismos de control de la autoridad central del sistema	La Compañía, un marco normativo, pero, sobre todo, identitario (GSJ). El gobierno estatal y autonómico utilizan principalmente incentivos competitivos para la mejora de la calidad. (GOM).
Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación	Deusto es reconocida social y empresarialmente por formar una élite profesional, empleable, en buena medida, por sus conocimientos prácticos. Las investigaciones han procurado la publicación en revistas de alto impacto y la transferencia a la industria y comercio. (GOM)
Partes interesadas económicas y empleadoras	
Función	Autoridad limitada. En el consejo de gobierno, promueven el liderazgo del rector. En Deusto Social Lab y las decanaturas son consejeros. (GSJ; GAA)
Responsable de nombrarlas	En los órganos colegiados, los ejecutivos (GOM). Luego, la mayoría de los nombramientos están descentralizados. (GAA).
<b>Mecanismos de financiamiento</b>	
Principal base de financiamiento	Competitivo y un tanto diversificado. El 50 % proviene de las matrículas de grado. (GSJ).
Mecanismo de financiamiento utilizado por la autoridad central del sistema	Suma total. La política financiera es construida por el rector, el director gerente, el consejo de dirección y, ahora, una comisión especial. Todo en armonía con el plan estratégico. (GOM; GSJ).
Mecanismo de distribución del presupuesto en la universidad	Según las necesidades de cada unidad. El rector, el director gerente y el consejo de dirección lo terminan de definir. Formalmente, el consejo de gobierno y el provincial deben aprobarlo. (GSJ; GAA).
Autoridad para realizar las inversiones estratégicas	El rector, el consejo de dirección y el consejo de gobierno en el marco del plan estratégico (GSJ).
<b>Autonomía de los empleados</b>	
Autoridad para la contratación del personal académico de alto perfil	Una comisión especial integrada por el rector, la directora de personas, vicerrectores y decanos (GOM). En el proceso, los candidatos conocen la identidad cristiana y jesuítica de la obra y se les pide desde el respecto hasta promover sus valores humanos según el nivel de responsabilidad. (GSJ).

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	
Autoridad de la universidad para despedir al personal académico de alto perfil	Los miembros de la comisión de contratación. En el caso de los académicos, es poco frecuente. (GSJ).
Antecedentes profesionales de los rectores y decanos	El rector, los vicerrectores y decanos actuales son académicos. Ellos son conscientes de su responsabilidad con la misión jesuítica. (GSJ).
Nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa	Moderado. Los académicos ocupan casi todos los cargos de mayor responsabilidad (vicerrectorados y decanaturas). (GSJ).
<b>Autonomía sustantiva</b>	
Autoridad para establecer el currículo y los perfiles académicos	Las titulaciones suelen ser decididas y construidas en las facultades. En el consejo de dirección discute si sale o no, las competencias transversales y los contenidos de identidad y misión. El consejo de gobierno aprueba formalmente las titulaciones oficiales. (GAA; GSJ).
Autoridad para establecer los objetivos estratégicos	El plan estratégico es construido en el equipo rectoral, bajo la dirección de uno de los vicerrectores. Este debe alinearse con la misión jesuítica y el Contrato-Programa del País Vasco y debe ser aprobado formalmente por el consejo de gobierno y el provincial. (GSJ).
Autoridad para establecer el perfil de investigación	Los equipos de investigación y los académicos individuales establecen los temas de investigación, mientras el ejecutivo se ha limitado a incentivar la calidad y la productividad. (GAA).
Las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales	Las diseña el rector, el consejo de dirección y el equipo rectoral. Ellos consideran la viabilidad económica, las necesidades de la sociedad, la misión de la Compañía, el prestigio académico, en la medida de lo posible ampliar el acceso equilibrando el costo de la matrícula, las condiciones de acceso y la calidad de la enseñanza. (GSJ).

*Nota.* Nuestro análisis de la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús está basado principalmente en Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, Capítulo 2 (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>). En las celdas, GOM se refiere al tipo ideal del modelo gobernanza de orientación de mercado; GC, el modelo centralizado; GAA, indica el modelo de gobernanza del autogobierno académico; GSJ, el modelo de gobernanza de la Compañía de Jesús. Este último modelo ha sido resultado de nuestro estudio del “sistema de universidades jesuíticas de la Compañía de Jesús”.

<sup>a</sup> Las categorías empíricamente observables han sido resaltadas en negrita; <sup>b</sup> Las subcategorías empíricamente observables han sido resaltadas en cursiva.

## 6.2 La gobernanza de la Universidad Loyola

La Universidad Loyola fue fundada en 2010 en las ciudades de Sevilla y Córdoba como la primera institución de ES de financiamiento privado en la región autonómica de Andalucía, España (Universidad Loyola, 2022). Su primer curso fue en el 2012. Además, la Loyola es la institución de ES más joven tanto entre las universidades jesuíticas españolas como entre las incluidas en este estudio. La Loyola surge como una evolución de ETEA (Escuela Superior Técnica Empresarial Agrícola), la cual, fue fundada en 1963 y, en sus últimos años, fungió como la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba. Un rasgo particular de la Loyola es que al momento de realizar las entrevistas los principales cargos de dirección ejecutiva estaban en manos de personas laicas, mientras la presencia jesuita se limitaba a la dirección estratégica con tres miembros del patronato. La Loyola tiene 3779 estudiantes repartidos en 17 grados dobles y 11 simples, así como en 24 programas de másteres y 4 doctorados (Comunicación, Relaciones Institucionales y Marketing, 2022).

Junto a Deusto y las demás instituciones de ES jesuíticas, la Loyola también sobrepasa la media de las instituciones de ES españolas en términos de calidad según las clasificaciones nacionales e internacionales de ES (Villa et al., 2022). Asimismo, esta posición se ha sostenido y mejorado gradualmente durante los últimos años, si bien la Loyola, quizá por ser la más joven, suele ocupar el último lugar entre las instituciones de ES jesuíticas cuando estas coinciden en la misma lista de clasificación.

### 6.2.1 Características

#### 6.2.1.1 *La estructura general de la educación superior*

##### d. Estructura institucional de la universidad

En la Universidad Loyola, los *actores determinantes en el proceso de toma de decisiones* son las instancias superiores del organigrama institucional: el patronato, el rector y el consejo de gobierno. Los miembros del patronato son nombrados por el canciller de la

Universidad, que es el provincial de la Compañía de Jesús en España (Loyola 5). Además, el patronato es responsable de “la orientación estratégica de la Universidad; el seguimiento económico, también, es muy importante, los presupuestos y hacer que la Universidad sea sostenible económicamente, a medio y largo plazo. Luego, la aprobación de titulaciones, facultades, departamentos, institutos” (Loyola 5). Asimismo, “el que nombra al rector es el patronato” y “los miembros del patronato, incluso, tienen una responsabilidad civil de la marcha de la institución y, por tanto, pueden tener hasta una responsabilidad económica” (Loyola 5).

El patronato tiene una comisión económica o preparatoria. La comisión es estatutaria y está integrada por miembros del patronato y del consejo de gobierno (Loyola 5, comunicación personal, diciembre 7, 2021). “Ahí es donde realmente se discute y se piden explicaciones. Eso se lleva [al] patronato. El patronato, al final, que son bastantes más miembros, escucha mucho la opinión de esa comisión permanente” (Loyola 2). La comisión, “de facto, tiene funciones sobre todo económicas o de auditoría” (Loyola 5).

“El rector asiste a las reuniones del patronato como invitado. No es miembro del patronato. No necesariamente a todas, ni todo el tiempo, pero sí a la mayoría” (Loyola 5). Es decir, “el rector es la cara visible de la Universidad ante el patronato” (Loyola 6) y sus informes y propuestas sirven “para que el patronato tome decisiones” (Loyola 5). En estas circunstancias, la relación del presidente y el rector es muy importante para la comunicación periódica entre el patronato y la Universidad. “El rector está en el día a día y el presidente también está muy cerca, porque tiene reuniones todas las semanas con el rector” (Loyola 3).

En cuanto al rector y su consejo de gobierno, ellos son los responsables de la dirección ejecutiva de la Universidad y de hacer propuestas estratégicas al patronato. El consejo de gobierno lo preside el rector y también lo integran el secretario general, el gerente, los vicerrectores (ordenación académica e investigación), los decanos, los directores de escuelas y departamentos. Sin embargo, rutinariamente, casi todas las decisiones son discutidas y

consensuadas en el consejo de gobierno ampliado (no estatutario), donde se suman los directores de servicios (Loyola 2; Loyola 4). No en tanto, al momento de oficializar las decisiones, “el que tiene los votos es el Consejo de gobierno puro”, por ejemplo, para decidir qué iniciativas pasarán al patronato (Loyola 4).

La *estructura organizacional* de la Universidad Loyola es una jerarquía de jerarquías. Es decir, la Universidad pertenece a y tiene una jerarquía escalonada en donde cada nivel goza de cierta autonomía en su área de responsabilidad. Solo se informa o consulta lo más importante. Primero, los estatutos de la Universidad Loyola otorgan una influencia importante al gobierno provincial de la Compañía de Jesús. La Universidad se funda por iniciativa de la Compañía y su canciller es el provincial (Loyola 5). El canciller nombra a los patronos y su presidente, asimismo puede solicitar información y dar recomendaciones “sobre cómo la Compañía quiere que la Universidad se dirija de acuerdo con las orientaciones que las universidades jesuitas de todo el mundo tienen” (Loyola 5). El provincial puede supeditar estas funciones en el delegado de universidades de la provincia de España (Loyola 5).

En un vínculo más horizontal o carismático, con el gobierno de la Compañía, la Universidad forma parte de las redes de colaboración de las universidades jesuíticas española (UNIJES), europeas (Kirchner) y de todo el mundo (IAJU). En UNIJES, las universidades españolas “hacen proyectos conjuntos, reciben las orientaciones del provincial y del delegado y, entre ellos, también trabajan en red” (Loyola 5)

Segundo, la Compañía delega en el patronato la responsabilidad del control y supervisión estratégica de la Universidad (Loyola 5; Loyola 4). A su vez, el patronato concede una amplia autonomía la comisión económica y se fía de sus análisis, síntesis y conclusiones (Loyola 2). Tercero, el patronato evita “meterse en el día a día de la Universidad. Eso se deja al rector y a su equipo de vicerrectores, decanos y directores departamento” (Loyola 5). La dirección es puesta en manos del rector y su consejo de gobierno. En la práctica, el consejo de gobierno es un espacio informativo, de discusión y aprobación formal de las iniciativas que así

lo requieren. “El consejo de gobierno normalmente no se opone, puede que alguno opine que no gusta, pero es que ya llega visto por la gente interesada, que es la que ha hecho la documentación” (Loyola 1).”

Cuarto, en ese sentido, el consejo de gobierno delega la construcción fundamental y la discusión a profundidad de las iniciativas a grupos o comisiones de nivel medio. “Los temas van trabajados previamente en una comisión en dónde se tratan con mucho más detalle, sino los consejos de gobierno serían imposibles. No finalizarían nunca” (Loyola 6). Cuando está, el rector preside las comisiones; cuando no, las dirige el vicerrector o director, correspondiente. En las comisiones que tratan asuntos académicos, por ejemplo, están involucrados decanos, directores de escuelas y directores de departamentos: “personas que están más cerca de la vida académica” (Loyola 6). Aquí, “lo que se hace normalmente es que el que tiene la idea trabaja. Es decir, tiene que preparar un pequeño documento de soporte” (Loyola 1).

En cuanto al *abordaje gerencial predominante*, los patronos procuran tomar las decisiones estratégicas sobre la Universidad de manera informada, autónoma, libre y apegada a la identidad y misión de la Compañía de Jesús. Primero, “el patronato toma decisiones después de unos informes” del rector o de la gerencia y de la dirección económica-financiera (Loyola 5). Segundo, el rector no es miembro del patronato “para tener más libertad en la posible crítica a la dirección de la Universidad” (Loyola 5). Finalmente, los miembros del patronato se caracterizan por “la fidelidad de todos a la Compañía y su misión y al bien común y al bien de la Universidad” (Loyola 5).

En el consejo de gobierno y las comisiones, “normalmente el rector enmarca el tema” y, luego, promueve que “la gente opine, sin saber definitivamente qué es lo que va a pasar. El rector retoma al final: ‘mira, creo que el consenso es un poco este, ¿os parece? Yo creo que podríamos ir en esta línea’” (Loyola 6). Muchas decisiones se construyen de abajo hacia arriba. Por ejemplo, el nombramiento del responsable académico de una nueva titulación. Los departamentos o grupos de investigación implicados “se van reuniendo y elevan una

propuesta. Llega al vicerrectorado de investigación. A veces, él tiene el poder para decidir y, otras, no; y tiene que llevarlo a rector, pero este va a hacer lo que el vicerrector diga” (Loyola 1).

Entre el patronato y el consejo de gobierno hay cierta tensión. “El rector tiene la ambición de hacer grande la Universidad, de consolidar un proyecto, que está bueno, que no deja de ser una universidad muy joven, todavía; y, el patronato muchas veces intenta poner un poquito más de pausa” (Loyola 3).

e. Los patrones de control y evaluación de la calidad  
Como parte de sus funciones, el delegado del provincial para el sector universitario visita, evalúa y emite un informe anual sobre la Universidad. Este informe es compartido con el provincial, el patronato y el rector (Loyola 5, comunicación personal, diciembre 7, 2021). En lo cotidiano, las tareas de control y evaluación son confiadas al patronato. “El patronato es como un órgano de gobierno, de controles, de la marcha de la universidad, pero de los grandes temas” (Loyola 5). Este tiene “la obligación” de “auditoría y de control, porque controlan el crecimiento. [...] El patronato es el que manda de alguna manera en la Universidad” (Loyola 4). El objetivo de esa tarea es promover “la sostenibilidad de la Universidad en su más amplio sentido” (Loyola 3) y “el ser capaces de devolver la deuda” (Loyola 5)

El patronato realiza un seguimiento sistemático a los resultados económicos de las actividades académicas (evaluación ex post). En la labor de patronato, “pesa mucho la situación financiera de la Universidad, la deuda que tiene, que es grande, [y, por eso, el patronato] tiene que valorar los riesgos que asumen [en la dirección]” (Loyola 5). Es decir, los patronos están “un poquito más sensibilizados con la parte económica, con el tema del tamaño de la deuda, pero, en la parte académica, no suelen meterse salvo cosas serias como [abrir una facultad de] Ciencias de la Salud” (Loyola 4). Aquí la comisión permanente tiene un papel relevante. La Universidad le “lleva los cierres mensuales, el avance de cierre y la situación de la tesorería. Esos tres puntos son en todas las comisiones. Ellos van conociendo de

forma continua la marcha real, económica, de cada aspecto de la Universidad continuamente” (Loyola 2).

“El segundo criterio [de control y evaluación, ejercido por el patronato,] es más de identidad y misión. Si realmente eso está ayudando a las personas, si se identifican con una universidad jesuita” (Loyola 4). Al menos, “desde fuera, desde el público en general, la percepción es que es una universidad de la Compañía” (Loyola 3). Sin embargo, este criterio ocupa un lugar secundario. El patronato ha tenido que dar prioridad a las grandes problemáticas de sostenibilidad económico-financiera (Loyola 5). Además, la identidad y la misión suele ser “una preocupación más de los jesuitas [miembros del patronato] y también de la dirección y de algunos departamentos” (Loyola 5).

Por su parte, el Estado español y la Junta de Andalucía prestan atención sobre todo al diseño de los procesos académicos (evaluación ex ante). El Estado español y la Junta de Andalucía controlan y evalúan a la Universidad por medio de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) del Estado español y la Dirección de Evaluación y Acreditación (DEVA) de la Agencia Andaluza del Conocimiento (AAC), respectivamente. “La Junta al final es la que aprueba los títulos” (Loyola 3). Además, “Las titulaciones oficiales tienen que ser acreditadas” (Loyola 2). Es decir, la AAC y la ANECA “evalúan periódicamente, cada 5 años, los títulos” y “dan recomendaciones para que se mejore alguna cosa” (Loyola 5). La Universidad cumple con esos requerimientos. Los problemas para la aprobación de la Universidad y de las nuevas titulaciones han tenido un origen distinto al de la calidad. “Las relaciones no son del todo fácil, especialmente, por la enorme fuerza de lo público en Andalucía” (Loyola 5).

f. Las relaciones de la universidad y la sociedad  
El principal *mecanismo de control de la Compañía sobre la Universidad Loyola* es, primero, un marco normativo (financiero) y, segundo, uno inspiracional, según lo establecido en los estatutos. Por una parte, estatutariamente, como hemos visto, la Universidad otorga

una influencia importante al gobierno provincial jesuítico (Loyola 5, comunicación personal, diciembre 7, 2021). Sin embargo, el mecanismo de control determinante es el poder estatutario del provincial en el nombramiento de los patronos.

A través de los patronos y dado el nivel de deuda de la Universidad, la Compañía ha impuesto un mecanismo de control financiero orientado a la sostenibilidad. La Universidad necesita nuevas inversiones para crecer. “Esa financiación adicional solo se va a conseguir si la Compañía está detrás, porque la Universidad, con su balance hoy por hoy, no tiene capacidad para conseguir nueva financiación. Está muy endeudada” (Loyola 3). Además, la Universidad “ha pedido [a la Compañía], para la financiación, una extensión de plazo” (Loyola 3). Sin embargo, la “condición es que se entregara un plan estratégico en tal fecha” (Loyola 3). Ante estas circunstancias se entiende que “uno de los motivos por los cuales él entró [el administrador provincial] en el en el patronato [sea] para mantener un ojo en donde la Compañía ha puesto su dinero” (Loyola 3).

Por su parte, el Estado español y la Junta de Andalucía utilizan como mecanismo de control el diseño de las titulaciones. Es decir, ANECA y la DEVA controlan que la Universidad cumpla con sus criterios de calidad para acreditar las titulaciones y hacer público este proceso (Loyola 5; Loyola 3; Loyola 2).

*La orientación de la enseñanza y la investigación* persigue satisfacer, sobre todo, las demandas del mercado. “La percepción del mundo de la empresa de la Universidad es muy buena. Quiere colaborar porque ve que la Universidad se quiere tomar en serio toda esta dimensión de la creación de empresas, del emprendimiento, como servicio a Andalucía” (Loyola 5). En este sentido, “la preocupación fundamental [del consejo de gobierno de la Universidad] está en todo lo relacionado con la empleabilidad, que está relacionado también con las prácticas” (Loyola 4). Por ejemplo, “en todos nuestros títulos, las prácticas de empresa o prácticas de las instituciones son obligatorias. Prácticamente casi todas han pasado a ser de 12 créditos. Para nosotros es muy importante el conocimiento de la realidad profesional en los

grados” (Loyola 6). Además, “estamos aprovechando para hacer proyectos conjuntos de investigación entre empresas y Universidad para crear proyectos empresariales y proyectos de investigación en áreas como el nitrógeno, en varias cosas muy relacionadas con las empresas de Andalucía” (Loyola 5). En contraste, “las universidades públicas no están en esta guerra. Están a publicar sus JCR” (Loyola 5).

Las acciones para orientar la formación según la identidad jesuítica están bien delimitadas. La Loyola tiene “dos asignaturas obligatorias para todos los estudiantes que cursan un grado en Loyola” (Loyola 6). “Luego, tiene cuatro asignaturas optativas, que están también en todos los grados, de las cuales hemos puesto ya en marcha tres” (Loyola 6).

Las *partes interesadas económicas y empleadoras* participan como miembros del patronato y del consejo de cooperación universidad-sociedad. Sin embargo, en el patronato, ellas solo ocupan dos de los diez puestos. Además, si consideramos que dichos patronos no son parte de la comisión económica del patronato, entonces, ellos tienen una influencia limitada sobre la Universidad.

El consejo de cooperación es nombrado por el patronato. Estatutariamente, este órgano consultivo se estableció porque “la creación de riqueza, la creación de empresas -y, por tanto, del emprendimiento- es una dimensión importante de la Universidad.” (Loyola 5). El fin de este consejo es establecer una “conexión con el empresariado andaluz, que ayude a orientarnos bien en el mercado y con nuestras actividades” (Loyola 4). Aquí se consultan las propuestas estratégicas antes de llevarlas al patronato. “Ayuda mucho, pues parece que no me estoy equivocando. Hay más gente que lo está viendo” (Loyola 4).

Además, entre esas partes interesadas, están aquellas que reciben al estudiantado. “Hay un servicio que se llama empleabilidad y emprendimiento que son los que más interrelacionan con este tipo de empresas para buscar prácticas a nuestros alumnos tanto de grado como de posgrado” (Loyola 2).

### 6.2.1.2 Los mecanismos de financiamiento de la Universidad

La base de financiamiento de la Universidad Loyola es competitiva y poco diversificada.

La Universidad es la primera y única universidad privada de Andalucía. No sorprende que en su creación “los rectores de las universidades públicas de Andalucía, que son 10 muy fuertes, se oponían completamente, porque veían que la Universidad [Loyola] de Andalucía iba a ser una competencia para ellos” (Loyola 5). Sin embargo, el desafío ha sido mayor para la Loyola, pues es “una universidad privada, con lo cual tiene un coste superior. La competencia es gratis, porque es la universidad pública” (Loyola 2).

La base de financiamiento de la Universidad es poco diversificada. “El 80% de los ingresos de la universidad son de matrícula” (Loyola 5), sobre todo, “de los grados. Puede ser el 70%, aproximadamente” (Loyola 2). El resto proviene “de posgrado, de investigación, de *executive*, básicamente” (Loyola 2). Por otra parte, “desde el punto de vista de recibir donaciones, eso es totalmente anecdótico” (Loyola 2). “En España, es muy difícil que haya donaciones, no hay *fundraising* ni subvenciones públicas” (Loyola 3). Por su parte, los “proyectos de investigación que tiene, a lo mejor de un millón de euros, es un millón de euros que te gastas. [...] No tienes aporte económico, al contrario, puedes tener incluso que poner tu dinero de alguna manera o liquidez” (Loyola 4). En años de déficit, la manera de subsanar el gasto cotidiano ha sido a través de los préstamos. “Todo lo que la Compañía ha ido facilitando vía préstamo participativo ha sido para la puesta en marcha. Ahí no hay nada que hipotecar, es para la propia puesta marcha de la Universidad” (Loyola 2).

En cuanto al *mecanismo de financiamiento*, la Compañía de Jesús ha dejado en manos del patronato y del consejo de gobierno la administración de la *suma total* de los ingresos de la Universidad Loyola. Como señalamos, a través de los patronos, y, entre ellos, sobre todo de los jesuitas, la Compañía influye en el diseño de la política financiera de la Universidad. El patronato y el consejo de gobierno están de acuerdo en que “el gran reto es el tener un tamaño suficiente para la sostenibilidad económica” (Loyola 5) y, también, “ser capaces de amortizar la deuda generándola con la propia actividad académica, nuestra actividad

fundacional” (Loyola 2). Para lograrlo, el rector y su consejo de gobierno tienen la responsabilidad de llevar las cuentas en orden y de elaborar propuestas estratégicas de crecimiento; por su parte, el patronato tiene la responsabilidad de supervisar los reportes y de dar pautas financieras, así como de estudiar las nuevas iniciativas para decidir sobre su aprobación (Loyola 5; Loyola 2; Loyola 1).

El rector y su consejo de gobierno han propuesto como una de las principales estrategias de crecimiento la creación de un nuevo campus en Málaga (Loyola 5, comunicación personal, diciembre 7, 2021). Esta nueva inversión “va a ayudar a devolver la deuda” (Loyola 1). Sin embargo, a “el patronato, ahí, por ejemplo, como le pesa mucho la situación financiera de la Universidad, la deuda que tiene, que es grande, tienen que valorar los riesgos que asumen” (Loyola 5). Por eso, la propuesta “dio origen también a un debate serio y también a ciertas discrepancias” dentro del mismo patronato y del patronato frente al rector y su consejo de gobierno (Loyola 5).

La *distribución del presupuesto* en la Universidad se hace según las necesidades de cada unidad y los recursos económicos disponibles. La gerencia y la dirección económica-financiera solicita a

los distintos directores de servicios que pidan sus necesidades teóricas de personal. Y se le pide al gerente y a la directora de Recursos humanos. En función de esas demandas y de los recursos que se tienen, se plantea una plantilla y se hace una reunión con el rector, el gerente, la directora de recursos humanos, el secretario general y la directora económica financiera, son como cinco o seis personas. (Loyola 2)

Es decir, se hace un “casi comité” en donde “el rector propone y se busca el consenso entre recursos humanos y el director del servicio que esté implicado” (Loyola 2).

Además, el presupuesto, “en función de los ingresos que se prevé tener, se va ajustando, para ir consiguiendo siempre un equilibrio presupuestario” (Loyola 2).

De ese proceso resulta un borrador presupuestario que se presenta en el consejo de gobierno. En este punto, el borrador “está totalmente trabajado. Se lleva como el resultado de todas las reuniones previas, que a lo mejor llevan meses, [...] cada uno ya sabe desde su servicio qué es lo que ha conseguido o no para el ejercicio siguiente” (Loyola 2). “Eso se lleva al patronato. El patronato es, en el último término, quién aprueba esos presupuestos, que se presentan a nivel agregado” (Loyola 2). Finalmente, el presupuesto debería estar atado al plan de viabilidad anejo al plan estratégico. “El problema que ha habido un par de años es que no había plan estratégico” (Loyola 3)

En cuanto a *la autoridad para realizar las inversiones estratégicas*, las propuestas son hechas por el rector y su consejo directivo y, luego, presentadas al patronato para su aprobación. Por ejemplo, el patronato ha frenado “temas que suponen una inversión mucho más considerable, donde primero hay que demostrar que dónde estamos somos capaces de ser rentables” (Loyola 3). Como fue el caso, en cierto momento, de la apertura de la Facultad de Ciencias de la Salud (Loyola 5).

#### 6.2.1.3 *La autonomía de los empleados*

En cuanto a *la autoridad para la contratación del personal académico de alto perfil*, los académicos permanentes son contratados formalmente por el área de recursos humanos a propuesta de las autoridades académicas. “El vicerrectorado de ordenación académica o el vicerrectorado de investigación solicita plazas, solicita contratar a un profesor. Genera el perfil. Se le pasa a recursos humanos. Recursos humanos publica esa plaza y empiezan a llegarle currículos” (Loyola 4). Luego, se hacen una serie de entrevistas. “Lo ve el vicerrector de ordenación académica o el de investigación, [también] el director de departamento, a lo mejor un responsable de un grupo de investigación o alguien del PAS, que esté interesado en esa persona por lo que sea” (Loyola 1). Además,

las selecciones son bastante cualitativas, en el sentido de que no se hacen pruebas específicas. No se hace como: “da una clase, a ver qué tal lo haces”. No, eso no se

hace. Es más bien, análisis curricular, referencias -si existen, suelen existir, salvo que sea muy novato- y entrevistas. (Loyola 1)

Los responsables del proceso de contratación buscan “a los más listos que la Universidad pueda pagar” (Loyola 1). Entre otros criterios, ellos consideran relevante la pertenencia a redes académicas, gubernamentales, económicas o sindicales (Loyola 1). Finalmente, en los procesos de selección

se dice cuál es la orientación del centro. [...] Normalmente, la gente no ha tenido más problemas, en absoluto. Hay más problemas, por ejemplo, de ajuste académico, que problemas de otro tipo. Luego, los hay más vinculados o menos vinculados. Ahora lo que se buscaba aquí es que fueran competentes, ahora mismo. (Loyola 1)

Sobre *los antecedentes profesionales*, por una parte, el actual rector de la Universidad Loyola es un académico, doctor en ciencias económicas por la Universidad de Córdoba. Además, el rector destaca por su experiencia como directivo académico. Él fue el último director de ETEA, ha sido el responsable de la transición hacia la Universidad Loyola y el primer rector de esta.

Por otra parte, los decanos son académicos, pues “son gente que tienen un recorrido interesante. Unas referencias interesantes. Una producción científica notable” (Loyola 1). Los nuevos decanos pueden provenir de dentro de la institución, por recomendación del decano saliente y de un proceso de consulta entre los directores de departamento (Loyola 1). O, también, los decanos pueden provenir de fuera. “Eso ha sido muy común. No hay ningún reparo en que sea de fuera, siempre y cuando no tengamos alguien de dentro que pudiera hacerlo” (Loyola 1). En cuanto a la identidad confesional de la Universidad se pide cuando menos respetarla al igual que a los académicos.

*El nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa es moderado.* Por una parte, la mayoría de los cargos jerárquicos están ocupados por ellos. En el consejo de gobierno ampliado, “un gran porcentaje, casi un 80 %, son profesores” (Loyola 6).

Además, los planes de trabajo de los académicos individuales parten de su propia iniciativa e interés, aunque estos deben ser discutidos con los directores de departamentos y adecuados a las necesidades de las facultades, mediante la negociación de los directores con los decanos. “Luego, se llevará lo acordado a la vicerrectoría de ordenación académica. Este vicerrector hace sus horarios, pero la aprobación definitiva es del vicerrector de investigación” (Loyola 1).

En contraste, la autoridad de los académicos no es representativa ni está sobre los directores de servicios. Los académicos con cargos son nombramientos jerárquicos. Además, la estructura organizacional académica es paralela a la de servicios.

La estructura académica es vicerrector de investigación, vicerrector de ordenación académica, con sus decanos y con sus directores de departamento. El resto es una estructura ejecutiva del día a día de la Universidad, de infraestructura, de comunicaciones, de tecnología, de la dirección económico-financiera, de relaciones internacionales, de empleabilidad, de aula de cultura, de Identidad y misión. (Loyola 4)

#### *6.2.1.4 La autonomía sustantiva*

La *autoridad para establecer el currículo y los perfiles académicos* es compartida entre académicos y gerentes, aunque bajo el control del patronato. Las titulaciones son construidas de abajo hacia arriba.

Parecía conveniente poner ADE bilingüe en Córdoba. Se le ocurrió a una profesora. Se lo dijo al vicerrector de investigación. Él habló con el secretario general. Entonces, lo que se hizo fue: viene la idea, se trabaja en vicerrectoría de investigación y se ve que es factible, pasa a ordenación académica. Ordenación hace un análisis de si es factible o no. ¿Se tienen profesores y hueco? Como es bilingüe, tienen que saber inglés. ¿Se tiene gente? Entonces, esto hacerlo otra vez para abajo. Es decir, se va a ver la decana. Recibe la información y ahora tiene que hablar con sus muchachos. La decana también habla con los directores de departamentos involucrados, que son los que hablan luego

con el profesor correspondiente. Dice, “mira, parece una idea genial, estupendo”.

Entonces, ya está. La decisión final es la de arriba. (Loyola 1)

Esta última instancia es el consejo de gobierno, el cual decide si la propuesta de titulación está lista para enviarse al patronato. “Se lleva un informe muy detallado al patronato, que decide si sí o si no lo considera” (Loyola 2).

Por su parte, el patronato

se fía bastante de la dirección. Cuando la dirección o el rector propone crear nuevos grados o máster, la preocupación fundamental del patronato es si van a ser rentables económicamente. También, si realmente corresponden a la identidad jesuita de la Universidad, pero en principio [según] la Compañía cualquier ciencia puede ser objeto de investigación, pero sí que se considera eso (Loyola 5)

La *autoridad última para establecer los objetivos estratégicos* de la Universidad Loyola es el patronato. “El patronato, en realidad, es quién lleva la orientación estratégica de la Universidad y la valida” (Loyola 2). Por su parte, el rector y su consejo de gobierno es el responsable de elaborar y presentar una propuesta al patronato.

Dos grandes temas han sido la aprobación de las orientaciones estratégicas de la Universidad para los próximos años, 2020 a 2025. Se sometió al patronato un informe, una propuesta, un borrador de plan estratégico. Elaborado por toda la Universidad, los departamentos, los decanos, los vicerrectores y la redacción final del rector. (Loyola 5)

Es decir, el plan estratégico “se construye principalmente desde el rectorado” (Loyola 4), aunque se consideran las reflexiones recogidas por los vicerrectores, decanos y directores académicos y de servicios entre sus respectivos equipos. “Una vez que tu equipo ha reflexionado ya planteas en el consejo de gobierno o planteas al rectorado [...No es producto] de una persona que se lo calla y nadie sabe nada” (Loyola 4).

Sobre la *Autoridad para establecer el perfil de investigación*, en la Universidad Loyola, la agenda de temas es autorizada en última instancia por el vicerrectorado de investigación.

Sin embargo, las temáticas son elegidas por los propios investigadores individuales o por los equipos de investigación. A nivel de rectoría y del consejo de gobierno, la preocupación fundamental ha sido consolidar la cultura investigadora de la Universidad.

Debería haber un plan anual. No se ha hecho nunca. ¿Porqué? Porque es inútil. Es decir, cuando una universidad está sólida, tiene ya su bagaje y su cultura, pero ahora mismo se está creando cultura. [...] Ahora bien, que no haya planificación es otra cosa. Lo que nosotros hacemos es bottom up y lo que tenemos son grupos de investigación.  
(Loyola 1)

Aunque no hay mucho debate al respecto, el patronato se preocupa más por el nivel de producción de artículos. Entre los patronos, “hay consenso en que queríamos ser reconocidos como una *research university*” (Loyola 3). De allí que la atención del patronato ha estado centrada en “cuántos *papers* se han publicado, cuántos tienen que haber por ratio de profesor. Todo esto para salir en los rankings” (Loyola 3). En menor medida, la preocupación gira en torno a los temas de investigación derivados de la identidad y misión jesuíticas. En este sentido, “los miembros del patronato, jesuitas quizá más, quizá universitarios, pero los otros, que están totalmente de acuerdo, pero no presionan tanto” (Loyola 5).

En cuanto a la *autoridad para establecer las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales*, el rector y el consejo de gobierno son las instancias en donde se construye la estrategia de crecimiento de la institución. En estas instancias existe la preocupación de “crecer en los mismos programas con más estudiantes. También hay áreas que no se han desarrollado y que se tienen que ir pensando” (Loyola 6). El patronato es el responsable de estudiar y aprobar las propuestas.

Por su parte, el proceso de admisión “se trabaja desde el servicio de orientación e información con la familia, con estudiantes interesados de bachillerato, ciclos formativos, sobre todo de bachillerato” (Loyola 6). No es competencia de la estructura académica. Además, como parte de la política de admisión, “uno de los retos es mostrar que

efectivamente se va sabiendo y viendo que esta universidad no es elitista” (Loyola 6). Por eso, “la Universidad dedica un porcentaje importante en becas, porque esa preocupación de servir a la sociedad la tenemos en unestros genes” (Loyola 6). Y, también, por eso, la Universidad tiene “muchoa flexibilidad a la hora de los pagos [...] con la idea de que el tema económico no sea, únicamente, el impedimento de poder acceder a nuestra Universidad” (Loyola 2).

Por su parte, el patronato, “en la captación de estudiantes, hace un seguimiento súper exhaustivo, porque es la clave ahora mismo para garantizar la sostenibilidad de la Universidad” (Loyola 3).

#### 6.2.2 Patrón de gobernanza predominante

En la Universidad Loyola, los rasgos de su estilo de gobernanza se corresponden principalmente al modelo de orientación de mercado y al de la Compañía de Jesús (ver tabla 6.2). La Universidad de Loyola posee rasgos propios de la estructura de gobernanza y un estilo gerencial predominantemente próximos al modelo de la Compañía. Sin embargo, en los contenidos del proceso de toma de decisiones de esa estructura institucional, los rasgos describen más al modelo de orientación de mercado.

Dados los pocos años desde su fundación y el contexto de crisis económica en el que surgió, la Universidad Loyola tiene como desafío principal lograr la sostenibilidad financiera. Esto pasa por el pago de la deuda y por asegurar una estrategia de crecimiento que genere suficientes ingresos a medio y largo plazo. Los mayores esfuerzos del patronato, del rector y del consejo de gobierno se enmarcan en esos desafíos. Es decir, aunque los actores más determinantes en la toma de decisiones, la estructura de la Universidad y el estilo de ejercer la autoridad se corresponda con el de la Compañía, el criterio de sus decisiones está apegado al objetivo de la sostenibilidad financiera, por supuesto, junto con el de la calidad académica (Loyola 5, comunicación personal, diciembre 7, 2021). Lo anterior no implica un desinterés por cumplir con la misión e identidad jesuíticas.

En la Universidad Loyola se impone el criterio de realidad. Por un lado, la Universidad depende fundamentalmente de los ingresos de las matrículas y, en ciertos momentos, ha tenido que recurrir a préstamos, incluso, para terminar de cubrir la operación cotidiana. Por el otro, dentro del patronato hay tres jesuitas, que conocen bastante bien la identidad y la misión de la Compañía, y, en la Universidad, lo mismo se puede decir del rector y su consejo de gobierno. Sin embargo, la Universidad necesita primero de la sostenibilidad financiera para realizar la misión e identidad jesuítica. ¿Hasta dónde supeditar este segundo objetivo al primero? Esa es una discusión abierta en la Universidad.

La búsqueda de la sostenibilidad financiera también ha derivado en la existencia de dos marcados centros de poder. Primero, está el patronato, que, por estatutos, puede imponer un marco de control financiero. Como sus miembros son nombrados por el canciller, el provincial de la Compañía en España, algunos ven en el patronato una intervención indirecta sobre la Universidad. Además, la Compañía es una de las acreedoras de la Universidad. Segundo, está el rector, que es el principal baso comunicante entre la Universidad y el patronato, y su consejo de gobierno. Estos suelen defender una estrategia más agresiva de inversión ante el patronato. Sin embargo, el patronato suele moderar su ímpetu, pues cuida que la deuda no supere la capacidad financiera de la Universidad.

En este contexto de buscar la sostenibilidad financiera, además, se comprende que, en la Universidad, muchas veces, las decisiones estén guiadas por criterios más próximos a la gobernanza de orientación de mercado. La utilidad y la orientación de la enseñanza y la investigación responde más a las demandas de la sociedad y de la empresa, como pueden ser la empleabilidad y la contribución al desarrollo socioeconómico. La dirección ha buscado consolidar la cultura investigativa, la productividad y la calidad de cara a los rankings clasificatorios de la ES. Las contrataciones de académicos y el nombramiento de decanos priman el currículo académico. Las decisiones estratégicas persiguen aumentar el número del estudiantado con el mayor retorno y la menor inversión posibles.

**Tabla 6.2**

*La gobernanza de la Universidad Loyola*

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	
<b>Estructura general de la ES <sup>a</sup></b>	
<i>Estructura institucional de las universidades <sup>b</sup></i>	
Actores determinantes en la toma de decisiones	El patronato, el rector y el consejo de gobierno. (GSJ).
Estructura organizacional	Jerarquía de jerarquías. La Universidad es parte de y tiene una jerarquía escalonada en donde cada nivel goza de cierta autonomía en su área de responsabilidad. Solo consulta o informa lo importante. (GSJ).
El abordaje gerencial predominante	El patronato: ejerce su rol jerárquico, decide con autonomía y de modo informado. El rector y su consejo de gobierno: ejerce su rol jerárquico (supervisar y aprobar), respeta la iniciativa y capacidad técnica de la base, promueven la autonomía y la colaboración jerárquica entre las unidades. Relación patronato–rector y su consejo de gobierno: tensión. (GOM, por la presión que ejerce el patronato; GSJ).
<i>Patrones de control y de evaluación de la calidad</i>	
Responsables del control y la evaluación	La Compañía ha delegado al patronato de la Universidad. El rol directo del gobierno jesuítico es más acompañar que dirigir. GSJ. La ANECA y la DEVA de la AAC son las responsables del Estado español y de la Junta de Andalucía. (GOM).
Objeto de control y evaluación	El patronato se centra en el orden de las cuentas y los resultados de cara a la sostenibilidad financiera (GOM). El Estado y la Junta de Andalucía se centran en el diseño de las titulaciones. (GC)
Momento de los procesos académicos en que la evaluación tienen lugar	El patronato evalúa resultados: ex post (GOM). El Estado y la Junta de Andalucía evalúa procesos académicos: ex ante (GC)
<i>Relaciones de la universidad y la sociedad</i>	
Mecanismos de control de la autoridad central del sistema	La Compañía utiliza un marco financiero y legal – dentro del marco de los estatutos. GAA. El Estado español y la Junta de Andalucía utilizan el mecanismo de diseño de las titulaciones y la publicación de los resultados de los procesos de acreditación de las titulaciones. (GOM; GC)
Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación	La Universidad Loyola está interesada en responder a las demandas del mercado. (GOM).
Partes interesadas económicas y empleadoras	
Función	Influencia limitada. Patronos: contribuir a la orientación estratégica de la universidad (dos de diez). Consejo de cooperación universidad-sociedad: órgano consultivo. (GSJ)

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	
Responsable de nombrarlas	El provincial, nombra a los patronos. Los patronos nombran al consejo de cooperación. (GC; GSJ).
<b>Mecanismos de financiamiento</b>	
Principal base de financiamiento	Competitivo, con 10 universidades gratuitas y públicas. Poco diversificado, en un 80 % depende de la matrícula (GSJ).
Mecanismo de financiamiento utilizado por la autoridad central del sistema	La <i>suma total</i> de las finanzas de la Universidad es manejada por el rector y su consejo directivo bajo la supervisión y el control del patronato. De momento, la principal prioridad es la sostenibilidad financiera de la Universidad a mediano y largo plazo, así como el pago de la deuda. A través de los patronos, la Compañía tiene una influencia importante a cambio del apoyo financiero hecho en favor de la Universidad. (GSJ; GOM).
Mecanismo de distribución del presupuesto en la universidad	Según la necesidad, consensuado y ajustado según los ingresos proyectados y con la aprobación del patronato. En los últimos dos años, no ha habido plan estratégico. (GAA).
Autoridad para realizar las inversiones estratégicas	El patronato a propuesta del rector y su consejo directivo. (GSJ/GC).
<b>Autonomía de los empleados</b>	
Autoridad para la contratación del personal académico de alto perfil	Los directores de servicio a propuesta de la academia. La academia debe solicitar y negociar las contrataciones con las direcciones de servicio y llevar el proceso de selección. Cuando menos, se aclara y se pide el respeto de identidad confesional. La prioridad es la competencia académica. (GOM; GAA).
Autoridad de la universidad para despedir al personal académico de alto perfil	(sin información)
Antecedentes profesionales de los rectores y decanos	El rector actual tiene una carrera académica. Los decanos son seleccionados bajo criterios académicos. Cuando menos, deben respetar la identidad confesional. No es requisito promoverla. (GAA).
Nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa	Moderado. Los académicos son mayoría en los cargos de responsabilidad (80 %). Ellos proponen su propia agenda de trabajo anual. Sin embargo, los cargos no son representativos del colectivo de académicos y los planes de trabajo individuales, en conjunto, deben cubrir la demanda de docencia hecha por el vicerrector de ordenación académica y deben ser aprobados en última instancia por el vicerrector de investigación. (GOM).
<b>Autonomía sustantiva</b>	
Autoridad para establecer el currículo y los perfiles académicos	El patronato a propuesta del rector y su consejo de gobierno. El criterio es sobre todo financiero. Los contenidos académicos se dejan al rector y al consejo académico. De momento, la parte de identidad y misión se limita a que haya en todas las titulaciones dos asignaturas humanísticas obligatorias y a cuatro optativas. (GOM; GAA).

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	
Autoridad para establecer los objetivos estratégicos	El patronato a propuesta del rector y su consejo de gobierno. El objetivo principal es la sostenibilidad y el crecimiento. (GOM).
Autoridad para establecer el perfil de investigación	Los académicos proponen los temas. El patronato, el rector y el vicerrector de investigación se preocupan por el nivel de productividad y la creación de la cultura investigadora. (GOM).
Las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales	El patronato a propuesta del rector y su consejo de gobierno. El patronato aprueba la estrategia de crecimiento y las nuevas titulaciones, así como da un seguimiento cercano a las estadísticas de admisión. La Universidad está interesada en que los factores socioeconómicos no sean un impedimento de entrada (becas y facilidades de pago). (GOM; GSJ).

*Nota.* Nuestro análisis de la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús está basado principalmente en Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, Capítulo 2 (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>). En las celdas, GOM se refiere al tipo ideal del modelo gobernanza de orientación de mercado; GC, el modelo centralizado; GAA, indica el modelo de gobernanza del autogobierno académico; GSJ, el modelo de gobernanza de la Compañía de Jesús. Este último modelo ha sido resultado de nuestro estudio del “sistema de universidades jesuíticas de la Compañía de Jesús”.

<sup>a</sup> Las categorías empíricamente observables han sido resaltadas en **negrita**; <sup>b</sup> Las subcategorías empíricamente observables han sido resaltadas en *cursiva*.

### 6.3 La gobernanza de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México

La Universidad Iberoamericana Ciudad de México fue fundada en 1943 como la primera institución de ES de lo que ahora se conoce como el Sistema Universitario Jesuita (SUJ). En este mismo sentido, la Ibero es la segunda más antigua entre las universidades jesuíticas incluidas en este estudio cualitativo múltiple. La Ibero fue creada en un contexto histórico del México posrevolucionario en donde urgían instituciones que aportaran al desarrollo y a la unión nacional. Asimismo, surge como una institución de inspiración cristiana que ofrecía una formación humanística y filosófica, la cual variaba de la ofrecida por las instituciones de ES públicas (Matabuena Peláez, 2018). Actualmente, la Ibero suele ser ubicada

entre las primeras 10 mejores universidades del país en las clasificaciones internacionales de la ES (Universidad Iberoamericana Ciudad de México, 2021). La Ibero tiene un aproximado de 10500 estudiantes repartidos en 35 carreras de grados y 5 técnicos, así como en 28 másteres y 11 doctorados (Universidad Iberoamericana Ciudad de México, 2022).

Cuando realizamos las entrevistas, el rector de la Ibero era el padre Saúl Cuautle, SJ. Sin embargo, el padre Cuautle solo demoró un año en el cargo debido a que falleció por complicaciones derivadas de la COVID 19. Aquí lo mencionamos por su apellido para evitar la confusión con el actual rector.

### 6.3.1 Características

#### 6.3.1.1 La estructura general de la educación superior

##### a. Estructura institucional de la universidad

El rector es el *actor determinante en el proceso de toma de decisiones* en la

Universidad Iberoamericana.

El proceso de decisión es eminentemente del rector. Aquí el rector tiene una autoridad muy amplia, muy grande. Un rector anterior decía que la rectoría de la Universidad Iberoamericana era una rectoría imperial. Él tiene todos los poderes y atributos para hacer lo que quiera, sin rendirle cuentas a nadie, ni decir nada... (Ibero 3)

Formalmente, la Asamblea General de Asociados de la Universidad Iberoamericana, Asociación Civil (UIAC) “tiene la capacidad de decidir, sobre todo, si se quisiera” (Ibero 5). Sin embargo, “no se mete a especificidades, pero sí a vigilar que las líneas...” sobre el ideario universitario y jesuítico, la excelencia académica y la viabilidad económica, estén en la Universidad (Ibero 5). En cualquier caso, la UIAC procura una buena relación con el rector: “que el rector sobre todo se sienta apoyado” (Ibero 5). En este sentido, la UIAC delega al rector “toda la responsabilidad y la autoridad de la Universidad” (Ibero 1). El rector solo tiene la obligación de informarles, aunque según lo que él considere oportuno (Ibero 1).

Por otra parte, si bien podría tener más influencia, también, si lo quisiera,

el provincial [de la Compañía de Jesús en México] no está muy cerca de la Ibero.

Prácticamente, delega al rector, como jesuita y director de obra que es... Obviamente, el rector le consulta cosas, pero... si lo quiere, [el rector] es el que decide todo. (Ibero 4)

El llamado equipo de jesuitas tuvo una influencia importante sobre las decisiones del rector Cuautle. Este equipo “era el corresponsable de las labores del rector... Cada mes, se reunía con su equipo de consulta. En esa consulta particular era donde se tomaban las verdaderas decisiones... y [después] llegaban adonde tenían que llegar” (Ibero 1).

A nivel ejecutivo, el rector preside el equipo de rectoría constituido por las direcciones generales y la vicerrectoría académica. Sin embargo, esta instancia “no es un equipo de toma de decisiones. Es un equipo consultivo. Las reuniones son de naturaleza informativa” (Ibero 2). Por su parte, el senado de la Universidad es un órgano colegiado que “tiene la intención de ser representativo, pero es nada más informativo. No es una instancia decisoria...” (Ibero 3). Ante ese panorama, “al final de cuentas, la autoridad está en el rector. La comunidad universitaria así lo entiende y se cuida y sabe que las cosas se deciden allá” (Ibero 4).

La *estructura organizacional* de la Universidad es jerarquía de jerarquías, aunque con un claro acento en la autoridad del rector. Por una parte, estatutariamente, el rector se debe al nombramiento que hace UIAC a sugerencia del provincial (Estatuto Orgánico de la Universidad Iberoamericana, art. 12). En este marco, el provincial confía al rector una doble misión. Una, jesuítica. Otra, que responde al perfil del futuro rector establecido en la auscultación (Ibero 1). En este proceso, una comisión de UIAC consulta “a todos los órganos. Al comité académico, a FICSAC [Fomento de Investigación y Cultura Superior, A.C.], a la provincia de los jesuitas en México” (Ibero 3) sobre “las necesidades prioritarias de la Universidad para que las lleve a cabo... el nuevo rector o directivo (Ibero 1). En reciprocidad, el rector tiene la obligación de informar a la UIAC. Sin embargo, “realmente, el rector informa lo que quiere, cómo quiere y cuándo quiere” (Ibero 1).

Por otra parte, el rector delega a los directores generales y a la vicerrectora académica la autoridad suficiente para realizar las tareas operativas inherentes a sus respectivos cargos. Esos responsables tienen “muy claramente establecidas sus atribuciones en los reglamentos. Las cosas que se pueden decidir sin la necesidad de la aprobación del rector y las cosas que él tiene que aprobar” (Ibero 2). Sin embargo, “las decisiones importantes siempre son consultadas. Todo el tiempo. No para pedirle [al rector] su aprobación... pero para que él esté informado y para que, si llegara a tener alguna opinión contraria, la pueda expresar y la tomemos en cuenta” (Ibero 2). Además, ellos también pueden coordinar su trabajo en reuniones *vis a vis*. “Cuando llegué no existía. No había manera. Todo tenía que pasar por el rector, se triangulaba... [Ahora] tengo establecidos acuerdos [reuniones] quincenales, con los directores generales de las otras áreas” (Ibero 2).

La estructura jerárquica del gobierno provincial tiene una influencia poco evidente en la Universidad. En cambio, las estructuras horizontales tienen una influencia más clara, pero carismática. El Sistema Universitario Jesuita (SUJ) de México y la Asociación de Universidades Jesuitas confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) propician “una influencia muy clara de las universidades jesuitas entre ellas. No dictada por ningún superior, pero, de alguna manera, ahí está la filosofía y el espíritu de lo ignaciano” (Ibero 2). En los encuentros de homólogos y el trabajo en torno a iniciativas conjuntas “es adonde, de alguna manera, se va construyendo este modo de proceder de las Universidades del SUJ” (Ibero 2). Sin embargo, “AUSJAL tienen también una serie de cosas de homólogos. Es menos intenso. Lo nuestro [del SUJ] es muy intenso. Tampoco es algo que abarque todos los aspectos centrales de la Universidad” (Ibero 2).

En cuanto al *abordaje gerencial predominante*, el proceso de toma de decisiones tiende a ser acentuadamente jerárquico, aunque al mismo tiempo hay lugar para la autonomía y, con el rector Cuautle, para la consulta. Como hemos señalado, “el proceso de decisión es eminentemente del rector” (Ibero 3). Como evidencia, la autoridad del rector tiene un peso

determinante en la manera de concretar la identidad y misión de la Universidad. Por ejemplo, los rectores anteriores al Dr. Cuautle impulsaron más la dimensión social, mientras que sus predecesores promovieron los intereses del empresariado. En cambio, el rector Cuautle tenía entre sus misiones “equilibrar toda la parte que marca a la Ibero (la normativa e inspiracional de los documentos de la Compañía, incidencia social, los pobres) con la presencia muchísimo más empresarial” (Ibero 1). Otra evidencia es que los directivos tienden a informar y consultar ampliamente sus decisiones con el rector, “pero las decisiones fuertes, importantes, son del rector y nos las informa. Así tal cual y nosotros ejecutamos” (Ibero 3).

El rector Cuautle también se informaba y tomaba decisiones a partir de una política de puertas abiertas para toda la comunidad universitaria. “Ahí él se informaba del ambiente, de cómo está el desarrollo, la academia y la parte administrativa. Ese canal era informal. No está estipulado en ningún estatuto orgánico ni nada” (Ibero 3). Asimismo, si bien hubiese podido decidir solo, el Dr. Cuautle “consultaba mucho. Su gestión era de mucha consulta” (Ibero 1). El proceso de consulta iniciaba en el equipo de jesuitas y “luego, pasaba al equipo de rectoría, luego, al senado y, después, a UIAC, cuando eran decisiones muy fuertes” (Ibero 1). Esto fue algo novedoso en la Universidad. “La gente no estaba acostumbrada. Le costó” (Ibero 1). Lo positivo era que “en la misma consulta, en ese proceso de diálogo, la decisión se va gestando y se va asumiendo como propia, como del equipo” (Ibero 1). Finalmente, según señala uno de los entrevistados, a nivel personal, el rector Cuautle incluía el discernimiento espiritual ignaciano en su proceso de toma de decisiones (Ibero 1).

b. Los patrones de control y de evaluación de la calidad

La Compañía de Jesús y la UIAC no evalúan ni controlan de modo sistemático la marcha de la Universidad Iberoamericana. Como hemos señalado, esas instancias confían al rector la dirección de la Universidad y, a lo sumo, realizan una labor de supervisión que no obstaculiza ese liderazgo. UIAC “no se quiere meter a darle más trabajo a sus miembros y más bien confía en que el trabajo de abajo [del rector y sus directivos] se está haciendo bien” (Ibero 5).

El gobierno federal de México sí controla y evalúa a la Universidad. Lo hace principalmente a través de agencias acreditadoras autónomas. Esas agencias acreditan periódicamente la calidad de los procesos académicos (evaluación ex ante). Entre otros aspectos, las reacreditaciones también incluyen la evaluación de resultados (evaluación ex post). Es decir, las agencias verifican la corrección de las debilidades detectadas en la acreditación anterior.

La Secretaría de Educación Superior (SEP) del gobierno de México es la responsable de validar los nuevos programas ofrecidos por la Universidad Iberoamericana. La SEP publica estos programas en el sistema de Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios del tipo Superior (RVOE). Es decir, “la Ibero cumple con todos los requerimientos de los RVOE y de todas las certificaciones” (Ibero 5). Además, los requerimientos gubernamentales de calidad son vistos como criterios mínimos a cumplir. “Si hubiera un departamento que no cumple la acreditación de la SEP sería porque estamos muy mal. Ese ni siquiera debe de ser un tema” (Ibero 5). De allí que, por lo general, la Universidad y sus programas académicos han sido bien evaluados por las agencias acreditadoras nacionales.

Una acreditadora pública, que funciona con fondos públicos y a través de comités de pares, es la que acredita nuestros programas de licenciatura y de posgrado... Este instituto público es el que nos dio el nivel 3, como institución, ya no como programas, ya como institución tenemos esas prerrogativas. (Ibero 1)

Los procesos de reacreditación implican una carga burocrática para la Universidad, especialmente, para los departamentos académicos. “La mayor parte de nuestros programas están acreditados para cinco años” (Ibero 2). Esto es así porque “las acreditadoras están caminando hacia exigir procesos de mejora continua [... A lo largo de los cinco años] Tienes que documentar cada cosa, cada reunión, cada acuerdo, cada mejora. Muchísima burocracia” (Ibero 2). Sin embargo, “esas son un poco las reglas del juego, del funcionamiento universitario actualmente” (Ibero 2).

c. Las relaciones de la universidad y la sociedad

El gobierno de la provincia de la Compañía de Jesús en México no utiliza un *mecanismo de control directo* sobre la Universidad Iberoamericana. “El provincial no viene a tirar línea. Hay un respeto hacia las obras” (Ibero 4). “Ni el asistente [del sector educativo de la provincia]. Él hace una visita y da recomendaciones” (Ibero 4). En términos prácticos, como hemos señalado, el gobierno provincial y la UIAC han confiado al rector la realización de la misión universitaria jesuítica (Ibero 1; Ibero 4). “Meter todo lo que es la espiritualidad, la pedagogía ignaciana, los principales pilares educativos [jesuíticos]... el modelo de gestión... [de] un estilo propio, el modo jesuítico de proceder, de gestionar una universidad” (Ibero 1).

A pesar de que no ejerce una influencia directa y sistemática, la Compañía ha tenido una influencia carismática en la Universidad cultivada a lo largo de los años.

El carisma [de la Compañía] está permeado en la vida universitaria... Por la presencia misma de los años; por: cursos, decisiones, acciones, línea universitaria, definición de las tendencias académicas, las pedagogías; porque: la gente ha hecho ejercicios y cursos, se habla del carisma, se tienen acciones sociales y se privilegian ciertos lineamientos y valores, contra posicionados a otras universidades. Es tan fuerte el nombre Ibero, que suple a la ignacianidad. ‘Somos Ibero’, pero al final de cuentas estás diciendo, aunque no lo sepas, ‘somos ignacianos’... la identidad y la vida de la Universidad. (Ibero 4)

El rector Cuautle comenzó un proceso de equilibrar el ideario de la Compañía y las demandas empresariales en la orientación de la *enseñanza y la investigación*. Él heredó una reforma curricular basada en la idea de que “el plus que ofrece la Ibero, su valor agregado, es el humanismo y el compromiso social” (Ibero 2). A raíz de un incidente de unos estudiantes con un candidato político, acontecido en la Universidad en el 2012, y de un “boom” de la matrícula asociado a este suceso, “nos dimos cuenta de que ese compromiso... era lo que nos permitía vender” (Ibero 2). No obstante, los nuevos currículos también incorporan la interdisciplinariedad, la transversalización de algunas competencias genéricas (género,

sustentabilidad e interculturalidad, en acuerdo con el SUJ) y la actualización de la formación profesionalizante (Ibero 2).

La Universidad también se precia de ser una auténtica universidad jesuítica por mantener las humanidades a pesar de ser deficitarias. “Si cerramos las humanidades, nos convertimos en un tecnológico, dejamos de ser una universidad” (Ibero 3). Además, “una Universidad jesuita no puede prescindir de un departamento de ciencias religiosas, filosofía, historia, arte o creación artística, [tampoco,] de la incidencia... El TEC de Monterrey sí... Costará dinero, pues sácalo de otro lado” (Ibero 4).

A pesar de esa orientación de la enseñanza en la Ibero, la calidad de los egresados sigue siendo valorada por el sector empresarial. Los empresarios “quieren que la Universidad se haga presente en sus empresas, porque ofrece lo que ellos necesitan. Necesitan egresados que tengan conocimientos amplios de como hoy por hoy se mueve el capitalismo” (Ibero 1).

Sin embargo, el rector Cuautle se vio en la necesidad de fortalecer la orientación empresarial de la enseñanza (Ibero 1). Algunos empresarios todavía no entienden el énfasis en la orientación social y, además, por este mismo motivo, se cree que algunas carreras atraen menos estudiantes (Ibero 1). Hay que equilibrar ambas visiones: “vamos a caminar con los excluidos y junto a los pobres... Pero, al mismo tiempo, tenemos que contribuir al desarrollo productivo y... al cuidado de nuestra casa común” (Ibero 6).

En las convocatorias propias de la Universidad, la investigación tiene que cumplir criterios de calidad, pertinencia e incidencia. Es decir, “está muy preocupada por la incidencia, por los problemas nacionales y la atención a grupos vulnerables” (Ibero 2).

A través de la UIAC y al FICSAC, las *partes interesadas económicas y empleadoras* tienen una influencia limitada en la Universidad. Los empresarios de UIAC, que son siete miembros, la mitad de la Asamblea, parecen tener una mayor apertura a la misión jesuítica. “La mayoría de los miembros de UIAC son egresados y formados por la Compañía... esa trama

común de entender el carisma de los jesuitas es importante. Eso da mucha fuerza para saber que estamos entendiendo lo mismo” (Ibero 5).

En cambio, FICSAC “es un patronato que se quiere meter más en la Universidad” (Ibero 1). La FICSAC son los dueños de las instalaciones y, también, “son los representantes del sector privado y están, de manera continua, al tanto de lo que estamos haciendo y también viendo si nos pueden apoyar con iniciativas o con recursos, cuando los necesitamos” (Ibero 2). Estos empresarios han pedido que “la Universidad se mueva en empresa, porque se ha movido en los últimos años en el sector social, en incidencia social. No lo entienden” (Ibero 1).

A pesar de que el rector Cuautle tuvo cierta apertura a esas demandas, la postura de la Universidad era que “ahí sí hay que cuidar mucho, porque no tienen que ver con lo académico, aunque ellos quisieran” (Ibero 1). Además, la Universidad “no es una fábrica de empleados para lo que requiere la industria, si no que está más enfocada en cómo desarrolla líderes que transformen a México” (Ibero 6).

Las partes interesadas económicas y empleadoras también compran servicios de formación continua y consultoría a la universidad (Ibero 6), reciben al estudiantado para las prácticas profesionales (Ibero 5) y son parte de los consejos técnicos departamentales (Ibero 2; Ibero 4). Luego, la Universidad también tiene relaciones con partes interesadas llamadas del tercer sector, con el gobierno y con otras obras de la Compañía (Ibero 6; Ibero 4).

#### *6.3.1.2 Los mecanismos de financiamiento de la Universidad*

La *base de financiamiento de la Universidad* “en gran medida, depende de la cantidad de alumnos que estén inscritos” (Ibero 3). Es más, “en este momento, la realidad es que son poquitas carreras las que financian a toda la Universidad, su incidencia y todo su saber” (Ibero 2). A pesar de esta limitación, la Universidad “pudo lograr que la generación de efectivo proveniente de las colegiaturas fuera suficiente para pagar todo lo que se requiere para que la universidad opere” y, también, para invertir en “obras, edificios, estacionamientos, lo que sea necesario e, incluso, guardar un remanente e irlo acumulando a través de los años” (Ibero 3).

Además, la Universidad obtiene financiamiento para la investigación. Sin embargo, este dinero solo puede ser gastado en el proyecto respectivo, no así en cuestiones operativas (Ibero 3). Por su parte, “el patronato no da dinero a la universidad”, cuando debería ser una de las funciones de FICSAC (Ibero 3). Finalmente, en cuanto al gobierno mexicano, “la educación es una responsabilidad del Estado, pero como no puede hacerlo, permite que haya escuelas y universidades privadas, pero no le dan un cinco... Eso incluso se vería muy mal” (Ibero 3).

En cuanto al *mecanismo de financiamiento*, la Universidad debe procurar el financiamiento para sí misma y el rector es el principal responsable de gestionar debidamente la suma total del presupuesto y del patrimonio de la Universidad. En las cuatro reuniones anuales, la UIAC se limita a supervisar las finanzas de la universidad con el fin de “que no haya problemas económicos” (Ibero 4).

El predecesor del rector Cuautle creó un comité administrativo, no estatutario, para complementar el apoyo que hasta entonces solo le daba el director general administrativo. “Llamó a dos personas de la Asamblea de UIAC, al director general administrativo... al tesorero y al asistente del rector” (Ibero 4). El rector Cuautle también introdujo al ecónomo de la provincia (Ibero 1). Así, este tendrá “conocimiento [y un mayor control] de la obra más rica que tiene la provincia” (Ibero 4). Sin embargo, a pesar de ese comité, “la parte financiera depende mucho del rector en turno” (Ibero 4).

En general, la política financiera de la Universidad persigue “mantener una situación financiera bastante saludable de la institución” (Ibero 3). Para este fin, la Universidad ha “diseñado una política de precios muy sana...” (Ibero 3). El costo de la matrícula se mantiene entre la tercera o cuarta universidad privada más cara (Ibero 5), la hora clase cuesta lo mismo en todas las carreras de grado y el aumento de la matrícula se realizan en enero, “cuando los padres de familia reciben los aumentos de sueldo” (Ibero 3).

La Universidad tiene una política de ahorro anual para hacer crecer el patrimonio. “Si tienes disciplina sobre eso, te ayuda a formar un patrimonio a lo largo de los años... va dando

rendimiento y va creciendo” (Ibero 5). Además, la política financiera está mediada por el criterio de solidaridad. El programa del Técnico Superior Universitario (TSU) surgió bajo ese criterio. Allí los estudiantes “salen con el título de la Ibero, pero son mucho más accesibles [gratuitos], para gente que trabaja, en horarios muy accesibles” (Ibero 5).

La Universidad tiene solidez financiera. “Pudimos resistir una crisis como la del coronavirus, que nos ha costado muchísimo dinero [hasta llegar al déficit], por la decisión del rector anterior de otorgar un descuento del 20% en todas las colegiaturas” (Ibero 3). Sin embargo, el estrés económico dejó rastro. Actualmente, “la prioridad es económica, totalmente. La prioridad es trabajar con los menos recursos que puedas, hacer el mejor uso de ellos, abrir todo lo que pueda traer dinero, cerrar todos estos apoyos que tenías” (Ibero 2).

La *distribución del presupuesto* se hace según las necesidades de las diversas unidades de la Universidad Iberoamericana. La Dirección General Administrativa es la responsable de construir una propuesta presupuestaria. A cada área o centro de costo, esta dirección le “da un techo presupuestario... Se les deja una cantidad pequeña de conceptos que pueden presupuestar. No se les pide que presupuesten su nómina ni el pago del recibo de luz, internet, teléfono. Todo eso lo hace la dirección general administrativa” (Ibero 3). En algunas ocasiones, los centros de costo prevén un gasto “muy importante e imprescindible que rebasa el techo. Si sucede, el responsable de ese centro de costo tiene que ir con el rector y explicarle... Si él lo autoriza, la dirección administrativa asigna al presupuesto de ese centro de costos” (Ibero 3).

Una vez se cumple este proceso, el rector y la dirección administrativa presentan el presupuesto consolidado al senado. Allí “se dice, el eufemismo: el senado ‘recomienda a UIAC que apruebe’” (Ibero 3). Luego, en UIAC, “se cumplen todas las formalidades. En realidad, cuando el director administrativo presenta el presupuesto, UIAC hace 4 preguntas y él las contesta. El presupuesto se queda como está” (Ibero 3).

Formalmente, *la autoridad para realizar las inversiones estratégicas* corresponde a la Asamblea de la UIAC. “Eso no lo decide el equipo de rectoría. Eso lo decide UIAC” (Ibero 6). Es

decir, el rector y el director general administrativo deben presentar la propuesta a UIAC para su aprobación formal.

Por ejemplo, la construcción de un estacionamiento, que es una inversión importante.

El rector presenta la propuesta a la Asamblea de la Universidad Iberoamericana AC y el director administrativo está ahí para llevar... toda la parte técnica y para responder las preguntas a los Asociados... Siempre se aprueba (Ibero 3).

#### 6.3.1.3 *La autonomía de los empleados*

*En última instancia, la autoridad para la contratación del personal académico de alto perfil* está en manos de la vicerrectoría académica y en colaboración con los consejos académicos de divisional (facultad). La contratación de un académico

Es por concurso, se abre una convocatoria siempre que necesites una plaza académica.

Cada consejo académico del departamento define el perfil de la plaza. Se publica la convocatoria en nuestra página y también se hace referencia a ello en diarios locales.

Se abre un plazo para recibir candidaturas. Una vez que se reciben, una comisión del consejo académico hace el análisis y propone una terna. Esa terna pasa al divisional [la facultad], la revisa, y, después, pasa a la vicerrectoría. Por lo general, la vicerrectora también le pide opinión al rector, no es necesario, son de las atribuciones propias... y de ahí se toma la decisión. La contratación es por seis meses de prueba. Si pasa, entonces, ya es definitivo. (Ibero 2).

A los candidatos, la identidad de la institución se les explica “muy poquito, falta todavía eso. Eso tocará desde la dirección de la formación ignaciana” (Ibero 4).

*La autoridad para el despido del personal académico de alto perfil* está en manos de recursos humanos, aunque actúa a solicitud de la vicerrectoría académica. El proceso de despido está en transformación.

Ahora se está midiendo si un académico es capaz de mejorar entre una evaluación y la siguiente. Lo que cuenta es ir a mejor, ya no es una cosa estática. Hay una categoría

resultante de esa evaluación y... si tú tienes 2 insuficientes seguidos es causal de despido. Pero sí media una evaluación objetiva y también las evaluaciones que hacen los consejos académicos [de divisional], que es un colegiado. (Ibero 2)

*Los antecedentes profesionales* del rector Cuautle eran académicos y de gestor académico. En el 2010, él obtuvo el Doctorado en Educación y Métodos de Investigación y Evaluación en la Universidad Comillas (España) (IBERO, 2021). Al proponer el nombre del rector a la Asamblea UIAC, el provincial debe considerar el perfil del futuro rector establecido durante la auscultación (Ibero 1). En cuanto a los jefes divisionales o decanos, “esos son por designación y la hace la vicerrectora académica en acuerdo con el rector” (Ibero 2) y deben ser académicos, salvo alguna excepción (Estatuto Orgánico de la Universidad Iberoamericana cap. XI, art. 45).

*El nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa* es moderado. A pesar de que en el equipo de rectoría solo el rector Cuautle y la vicerrectora académica eran los únicos académicos y doctores, la vicerrectoría tiene un peso importante por su tamaño y funciones entre las otras direcciones generales. La vicerrectoría tiene cuatro divisionales o facultades (Ciencia, arte y tecnología; Estudios sociales; Humanidades y comunicación; Investigación y posgrado) y siete direcciones de apoyo (Ibero 3; Ibero 2). Posee un órgano colegiado, llamado comité académico, en donde “está representada casi toda la parte académica y decide sobre la vida académica de la Universidad. Hay mucha más democracia y participación” (Ibero 4). Desde el punto de vista económico, la vicerrectoría tiene bajo su responsabilidad la docencia de donde, prácticamente, provienen los ingresos de la Universidad (Ibero 3).

De allí que “el peso de la vicerrectoría es muchísimo más fuerte. Por ejemplo, la ratificación o nombramiento de un director. Lo presentan al Comité Académico y este hace la recomendación al rector. Prácticamente, lo que el Comité dice lo autoriza el rector” (Ibero 4). Sin embargo, el límite de la influencia de la parte académica está dado por la cuestión

financiera. “La vicerrectora, prácticamente, tiene que negociar con el director general Administrativo las consecuencias financieras para la academia... como a pedirle permiso” (Ibero 4).

#### 6.3.1.4 *La autonomía sustantiva*

*La autoridad para establecer el currículo y los perfiles académicos* reside en la vicerrectoría y su comité académico. “Allí se toman las decisiones más importantes en materia académica, como la aprobación de programas de estudio” (Ibero 2). Por reglamento, los demás miembros del equipo de rectoría no tienen competencias al respecto. “Hasta él rector no tiene jurisdicción ahí” (Ibero 6). Sin embargo, una vez el programa ha sido aprobado por la comisión, el rector y el director administrativo podrían decir, por ejemplo, “oye, tenemos esta situación financiera...” y decidir sobre la viabilidad del programa (Ibero 6).

*La autoridad última para establecer los objetivos estratégicos* de la Universidad recae sobre el rector. “Las decisiones estratégicas, como lo dijo alguien, se toman en la oficina del rector” (Ibero 1). En este sentido, por lo general, UIAC aprueba la propuesta presentada por el rector y el senado. “Hay algunos comentarios, pero los que saben son los que lo están presentando” (Ibero 5). Sin embargo, a pesar de que el rector tiene la decisión última, la propuesta la “genera la comunidad universitaria con participación total” con la guía de la dirección general de promoción estratégica (Ibero 1)

El rector Cuautle promovió la reforma del último plan estratégico a raíz del contexto generado por la pandemia (Ibero 1). El rector propuso un documento base con tres líneas de trabajo para los próximos tres años (Ibero 6). En “el senado lo dialogamos mucho, en el equipo de rectoría, en el equipo de jesuitas y, evidentemente, en el equipo de la consulta [jesuita]. Todo eso ha subido y bajado y se ha movido así hasta tener un resultado” (Ibero 1). En este caso, entre la comunidad universitaria, “no se hizo tanta consulta, porque ya teníamos las que se habían hecho para el anterior y para la auscultación” (Ibero 1).

La *Autoridad para establecer el perfil de investigación* se reparte entre la vicerrectoría académica y los departamentos. “Los departamentos siguen sus propios modos de investigación, pero la Universidad también ha puesto como una línea y se sujetan. Se dan ambas” (Ibero 1). Es decir, la vicerrectoría académica solo controla “lo que tiene que ver con las convocatorias que se hacen internamente para financiar la investigación propia de la Universidad y se informa de las otras investigaciones que se llevan a cabo” (Ibero 2). En las convocatorias, además de calidad, se pide que las investigaciones tengan pertinencia e incidencia. “Pertinencia, quiere decir que sea relevante al momento que estamos viviendo, que está viviendo esa disciplina en el país actualmente. Y, la incidencia, su capacidad de impacto” (Ibero 2).

El rector es la autoridad determinante *para establecer las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales*. En buena medida por iniciativa del rector anterior al Dr. Cuautle, la Ibero creció en programas de vocación identitaria o social. La Universidad financió diversos programas destinados a hacer crecer en número y en diversidad al estudiantado. Por ejemplo, el superávit fue utilizado para financiar un mayor número de becas y, también, para “hacer crecer el técnico superior universitario, que nos cuesta, o al posgrado, que todavía es deficitario... nuestra población de licenciatura es de clase alta. El posgrado no es así” (Ibero 2).

La reforma curricular de los programas Manresa apuesta por la orientación humana y social para atraer más estudiantes de grado (Ibero 2). Los nuevos programas de posgrado “son carreras que tienen una orientación social, de intervención, de incidencia, de resolución de problemas, de la sociedad más amplia. Por ejemplo, se abrirá uno en otoño de Economía Social y Solidaria” (Ibero 2). La Universidad también asumió solidariamente la responsabilidad de dos universidades que comparten la misma misión y visión. La de Chalco, “es una Universidad tecnológica, que está en una zona muy marginada... Está totalmente deficitaria. Igual, la

Compañía le pidió que adoptase a la Universidad Iberoamericana de Tijuana, que también estaba en crisis económica” (Ibero 2).

Sin embargo, este crecimiento ha supuesto a la Universidad un importante esfuerzo económico, que ha sido mayor por la pandemia. Por este motivo, el rector Cuautle tuvo que empujar algunos ajustes (Ibero 1; Ibero 2). Por ejemplo, en el grado, “la prioridad ahorita está en ver cómo haces para que esas carreras empiecen a rendir más y que haya más carreras que rindan” (Ibero 2). En cuanto al posgrado, se creó la comisión Manresa para establecer criterios de cierre y apertura de nuevos programas. “Hay muchos que deben ser revisados a fondo. Muchos ya ameritan ser cerrados, justamente, para dar lugar a la apertura de otros” (Ibero 2).

### 6.3.2 Patrón de gobernanza predominante

El estilo de gobernanza de la Universidad Iberoamericana es predominantemente jesuítico (ver tabla 6.3). En la estructura de gobierno, el rector es el actor clave en el proceso de toma de decisiones. La Asamblea de asociados de la UIA deja en manos del rector tanto las decisiones estratégicas como la dirección cotidiana de la Universidad, ya sean, por ejemplo, cuestiones académicas o financieras. En la práctica, la UIAC se limita a supervisar que la Universidad no tenga problemas económicos.

La provincia de la Compañía de Jesús propone el nombre del rector a UIAC y una vez nombrado le confía una misión que contempla tanto el ideario de la Compañía como las demandas de los entrevistados durante el proceso de auscultación hecho por UIAC. Posterior a esto, el gobierno de la Compañía tiene sobre todo una influencia carismática en la Universidad. Aunque esta influencia ya está presente en la identidad “iberoamericana”, el rector marca la pauta sobre los énfasis que se le dará a la misión jesuítica, por ejemplo, si hacia lo social o lo empresarial.

Por debajo del rector, en la realidad, el senado universitario es un espacio más informativo que decisorio. Por su parte, el equipo de rectoría informa y consulta ampliamente al rector sobre los asuntos importantes, incluso, de cuestiones que reglamentariamente

podrían decidir por sí solos. El rector Cuautle también se informada mediante una política de puertas abiertas hacia la comunidad universitaria.

El rector Cuautle dio espacio para la consulta. La consulta inicial y principal la tenía con dos jesuitas y con el equipo de jesuitas. De alguna forma, estos jesuitas suplían la función de consejo que debía haber cumplido UIAC. Después de los jesuitas, el rector Cuautle consultaba al equipo de rectoría. Aunque, aquí, tradicionalmente, la visión del rector ha sido determinante. Finalmente, el rector Cuautle reforzó el comité administrativo, que apoyaba sus decisiones financieras, al incluir al ecónomo de la provincia jesuítica mexicana.

Durante el rectorado del Dr. Cuautle, las dificultades económicas de la Universidad y la misión dada por el provincial empujaron un giro de la gobernanza hacia la orientación de mercado. Detrás de este giro, también estuvieron los intereses empresariales recogidos durante el proceso de auscultación, que incluyó a los empresarios de UIAC y FICSAC. En general, este giro significaba equilibrar el criterio jesuítico y social con uno más empresarial en el proceso de toma de decisiones sobre, por ejemplo, los programas de grado y posgrado y las políticas de ayuda de la universidad. Sin embargo, si bien ha generado fuerzas contradictorias entre lo social y lo financiero, la búsqueda de equilibrio no significó renunciar al énfasis en lo jesuítico y social ni tampoco dejar la puerta totalmente abierta a los intereses empresariales, sino a tener bien presente la sostenibilidad financiera de la Universidad a largo plazo.

### Tabla 6.3

#### *La gobernanza de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México*

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	
<b>Estructura general de la ES <sup>a</sup></b>	
<i>Estructura institucional de las universidades <sup>b</sup></i>	
Actores determinantes en la toma de decisiones	El rector y, con el rector Cuautle, el equipo de jesuitas. (GSJ).
Estructura organizacional	Jerarquía de jerarquía. La Compañía de Jesús y la UIAC delegan la dirección estratégica y cotidiana de la Universidad al rector. Los reglamentos delegan ciertas tareas en los directores generales y la vicerrectora,

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	
	aunque ellos siempre consultan lo que consideran importante. El SUJ y la AUSJAL tiene una influencia carismática sobre la Universidad. (GSJ).
El abordaje gerencial predominante	Acentuadamente jerárquico. Los reglamentos establecen un lugar para la autonomía y el rector Cuautle dio lugar a la consulta y promovió la colaboración. (GSJ; GOM).
<i>Patrones de control y de evaluación de la calidad</i>	
Responsables del control y la evaluación	Ni la Compañía ni la institución evalúan de modo sistemático de el carácter jesuítico. La SEP y una agencia acreditadora autónoma. (GOM)
Objeto de control y evaluación	Los nuevos programas de enseñanza y los ya vigentes. La calidad de los procesos académicos. (GC)
Momento de los procesos académicos en que la evaluación tienen lugar	Predominantemente, <i>ex ante</i> . (GC).
<i>Relaciones de la universidad y la sociedad</i>	
Mecanismos de control de la autoridad central del sistema	La Compañía ni la UIAC no controlan de modo sistemático al rector. El carisma jesuítico ha permeado a lo largo de los años. (GAA; GSJ).
Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación	Compromiso social al estilo jesuítico, actualmente, hacia un mayor equilibrio con el aporte al desarrollo socioeconómico y la empresa. (GSJ; GOM).
Partes interesadas económicas y empleadoras	
Función	Limitada. En última instancia, la principal autoridad es el rector. (GSJ).
Responsable de nombrarlas	Sin información
<b>Mecanismos de financiamiento</b>	
Principal base de financiamiento	Las matrículas del estudiantado de grado. Competitivo. (GSJ).
Mecanismo de financiamiento utilizado por la autoridad central del sistema	La Universidad debe financiar y administrar la suma total del presupuesto. El principal responsable es el rector con la ayuda de la dirección general administrativa y del comité administrativo. (GSJ).
Mecanismo de distribución del presupuesto en la universidad	Según las necesidades y un techo presupuestario fijado por la dirección general administrativa. El rector debe autorizar cualquier gasto superior. (GC; GSJ).
Autoridad para realizar las inversiones estratégicas	Formalmente, UIAC. En la práctica, el rector con el apoyo de la dirección general administrativa y el comité administrativo. (GOM; GSJ).
<b>Autonomía de los empleados</b>	
Autoridad para la contratación del personal académico de alto perfil	La vicerrectoría académica, con el visto bueno del rector, y a propuesta de los consejos académicos. (GOM; GSJ).

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	
Autoridad de la universidad para despedir al personal académico de alto perfil	Recursos humanos, a sugerencia de la vicerrectoría académica por baja ineficiencia y la evaluación negativa del consejo académico. (GOM; GSJ).
Antecedentes profesionales de los rectores y decanos	El rector Cuautle era académico y gestor académico. Los directores divisionales deben ser académicos. (GAA; GSJ).
Nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa	Moderado. La vicerrectoría académica es la instancia de mayor tamaño entre las direcciones generales y sus decisiones tienen peso ante el rector. Sin embargo, las decisiones de vicerrectoría deben ser aprobadas por la rectoría y la dirección general administrativa. (GC; GSJ).
<b>Autonomía sustantiva</b>	
Autoridad para establecer el currículo y los perfiles académicos	La vicerrectoría y el comité académico con el visto bueno del rector y el director general administrativo. (GOM; GSJ).
Autoridad para establecer los objetivos estratégicos	El rector con los insumos dados por el equipo de rectoría, el senado y demás miembros de la comunidad universitaria. (GOM; GSJ).
Autoridad para establecer el perfil de investigación	La vicerrectoría académica para las convocatorias y los departamentos en el resto de las investigaciones. (GOM; GSJ).
Las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales	El rector es determinante para orientar el curso de la Universidad. (GOM; GSJ).

*Nota.* Nuestro análisis de la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús está basado principalmente en *Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions*, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, Capítulo 2 (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>). En las celdas, GOM se refiere al tipo ideal del modelo gobernanza de orientación de mercado; GC, el modelo centralizado; GAA, indica el modelo de gobernanza del autogobierno académico; GSJ, el modelo de gobernanza de la Compañía de Jesús. Este último modelo ha sido resultado de nuestro estudio del “sistema de universidades jesuíticas de la Compañía de Jesús”.

<sup>a</sup> Las categorías empíricamente observables han sido resaltadas en **negrita**; <sup>b</sup> Las subcategorías empíricamente observables han sido resaltadas en *cursiva*.

## 6.4 La gobernanza de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas

La Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) fue fundada en 1965 en el municipio de Antiguo Cuscatlán (La Libertad, El Salvador). En la visión de la Compañía de Jesús en Centroamérica, si bien como la primera de financiamiento privado, la UCA surge como una institución de utilidad pública que debe contribuir al desarrollo socioeconómico de la región (Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, s.f.). Sin embargo, la creación de la UCA supuso superar la oposición de la Universidad (pública) de El Salvador, la cual se vio mermada, probablemente, por la intercesión de un grupo de personas con poder económico e influencia política. Ellos deseaban para sus hijos e hijas el continuo de la educación católica de calidad en el paso del colegio a la universidad, así como una formación alejada de la ideología comunista. Para el desarrollo de la UCA, fueron determinantes dos préstamos recibidos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en los años 1970 y 1978.

Actualmente, la UCA tiene un aproximado de 8600 estudiantes repartidos entre 21 carreras de graduación y 7 técnicas, así como en 19 másteres y dos doctorados (Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, 2022). Junto a la Universidad de El Salvador, durante los últimos cinco años, la UCA ha sido posicionada como una de las mejores del país según la clasificación internacional *QS World University Rankings*. Además, la UCA también es reconocida por su compromiso con la realidad social de El Salvador, que vivió un punto culminante con el martirio de seis jesuitas y dos laicas en 1989 (Doggett, 2001). Además, después de su martirio, el pensamiento universitario de Ellacuría (1999), rector de 1979 a 1989, llegó a influir la interpretación de la universidad jesuítica del padre general Kolvenbach (2008n; 2008p)

### 6.4.1 Características

#### 6.4.1.1 *La estructura general de la educación superior*

##### a. Estructura institucional de la universidad

En la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, *los actores determinantes en la toma de decisiones* son el rector, la junta de directores y el consejo de rectoría. La junta de directores es la máxima autoridad de la Universidad. La junta es “un foro de discusión dónde

se toman al más alto nivel las decisiones correspondientes a los distintos niveles académicos, financieros, personales, etcétera” (UCA 2). Estas decisiones son estratégicas y, a veces, operativas (UCA 3). El rector tiene “el compromiso de que las decisiones de la junta de directores se apliquen, se hagan realidad en la UCA” (UCA 3). De los siete miembros titulares de la junta, cuatro son jesuitas y tres mujeres y, de los tres suplentes, dos, jesuitas y una mujer. “El perfil es variado. Hemos incluido ya desde hace varios años que sean mujeres [...] para que nos den una visión un poquito más amplia, más de acuerdo con la realidad salvadoreña” (UCA 2).

El rector es la máxima autoridad ejecutiva de la UCA, además, preside la junta de directores y el consejo de rectoría. El rector prepara y conduce las reuniones de ambos órganos colegiados (UCA 5; UCA 3, UCA 6). “Él convoca, define finalmente la agenda y va abriendo los espacios. [...] Él toma nota de cuáles son los acuerdos a los que llegamos” (UCA 5). Por su parte, el consejo de rectoría “es una instancia de asesoría y de apoyo al rector. Básicamente, la toma de decisiones, como tal, se lleva a cabo en rectoría, con el apoyo y la asesoría del Consejo” (UCA 6). Sin embargo, a veces, “puede haber decisiones [del rector] que no tengan el respaldo mayoritario del consejo” (UCA 3). El consejo también es un espacio informativo (UCA 3) y para coordinar decisiones operativas que implique a más de una instancia institucional (UCA 5).

La UCA reproduce *la estructura organizacional* de jerarquía de jerarquías. Es decir, hay una estructura jerárquica bien definida y cada nivel de jerarquía colabora con las decisiones superiores desde su experticia y resuelve de modo autónomo los asuntos rutinarios. A nivel del gobierno provincial, entre la Compañía centroamericana y la UCA, “hay una coordinación bastante fluida, aunque no es directiva, ‘ustedes tienen que hacer esto’, sino que es ‘piensa en esto’, ‘sería bueno hacer esto’” (UCA 2). En este sentido, “el provincial no se mete en el quehacer diario de la Universidad, excepto cuando toca nombrar un rector” (UCA 2).

A nivel institucional, la junta de directores promueve la identidad martirial, jesuítica y cristiana de la Universidad (UCA 5). La junta hace “una toma de decisiones con base en los valores y principios que la Universidad detenta.” (UCA 1). Es decir, la junta verifica que en las iniciativas propuestas por rectoría “esté la visión jesuítica de la Universidad” (UCA 5). Mientras tanto, la elaboración de las propuestas recae sobre diversas instancias ejecutivas según la naturaleza de sus funciones. Por ejemplo, “los planes de estudios son construidos por quienes saben del asunto, directores y decanos, pero bajo las directrices generales de la vicerrectoría académica y la supervisión de la junta de directores” (UCA 5). La propuesta puede ser devuelta “para que se corrijan o se creen cosas, que a juicio de los miembros de la junta deberían estar o no están claras” (UCA 2).

La UCA tiene relación con algunas instituciones universitarias y con las redes de ES de la Compañía de Jesús, ya sean de América o Europa. “Hay allí un contribuirse mutuamente, ya sea a nivel académico, con intercambio de profesores, de currículos, de formas de hacer las cosas” (UCA 1). Por ejemplo, “como Universidad, estamos representados en todas las redes de AUSJAL” (UCA 4). Sin embargo, la Universidad conserva siempre “su autonomía. No denota una dependencia” (UCA 1).

Finalmente, *el abordaje gerencial predominante* de la UCA es según el modelo de gobernanza de la Compañía de Jesús. La toma de decisiones es jerárquica. Es decir, la junta de directores y el rector son las instancias con más autoridad y, por tanto, decisorias en la UCA. Además, durante los últimos años, ha acontecido “una pérdida de las personas que contribuyen con la información que llega a la junta de directores. No se les ha dado la oportunidad para que se sientan como parte de la misión de la UCA. Hay cierto verticalismo” (UCA 2). Esto, más el contexto cultural salvadoreño, resulta en “un régimen ‘rectoralista’ [...] donde la palabra del rector es poco menos que Palabra de Dios. Afortunadamente, la UCA ha tenido muy buenos rectores, sensatos, coherentes” (UCA 4).

A pesar de esa percepción, otros piensan que el rector promueve la colegialidad en la toma de decisiones. En la junta, “me parece que toda la toma de decisiones es colegiada” (UCA 1). En el consejo de rectoría, si bien la reunión es dirigida por el rector, “hay amplia participación de los miembros. Cuando un asunto está zanjado es porque se han agotado todos los posibles aspectos del tema [...] la participación de los miembros que tienen algo que decir al respecto” (UCA 6).

La junta de directores toma decisiones informadas a partir de las propuestas preparadas por personas competentes en la temática de discusión. “La junta de directores aprueba, [pero] eso viene desde abajo. Viene desde una discusión de los departamentos, que pasa por la respectiva Vicerrectoría [...] La junta lo estudia, mejora, sugiere, quita, pone” (UCA 2). Esos insumos resultan de un trabajo colaborativo. “Hacen un trabajo previo bastante colegiado. Lo que recibimos en la junta es un análisis siempre colectivo. Nunca un análisis individual” (UCA 1). En las decisiones más complejas se considera el cuidado de las personas individuales. En la junta, “hemos tratado de tomar medidas para mitigar las posibles repercusiones [personales] de una decisión muy compleja” (UCA 1).

b. Los patrones de control y de evaluación de la calidad

En la UCA, la junta de directores es la principal *responsable de evaluar y controlar* los procesos académicos (evaluación ex ante). Las instancias ejecutivas colaboran con esta función. En el caso de los programas de estudios, la junta “tiene que ver tanto con el aspecto formal, como con el sustantivo y el ético. El aspecto de cómo este programa puede llegar a formar parte de un currículo de una universidad que se caracteriza por ser jesuita [...]” (UCA 2). Además, antes de que ese plan llegue a la junta, la dirección de desarrollo curricular de la vicerrectoría académica “se encarga de asegurar que no solo esté de acuerdo con la visión y la misión de la Universidad, si no que esté de acuerdo con los lineamientos y el formato que pide el Ministerio [de Educación]” (UCA 2). En cuanto al gobierno provincial jesuítico, “hay un seguimiento para ver que la Universidad esté funcionando. Tampoco es que está suelta, pero

[...] nunca he sentido que la Compañía de Jesús imponga cosas a la Junta de directores” (UCA 1).

El ministerio de educación también controla y evalúa a la UCA mediante procesos de acreditación institucional. “La primera acreditación fue en 2002 y, luego, ha habido reacreditaciones cada 5 años. Para nosotros, ya es un proceso conocido” (UCA 6). Además, el ministerio de educación aprueba y, luego, revisa periódicamente los programas de estudios.

Se supone que una universidad acreditada institucionalmente solo debe mandar sus planes de estudios al Ministerio y el Ministerio registrarlos [...] pero ellos en la práctica hacen una revisión del documento y lo contrastan contra unos criterios de manual [...] y van solicitándonos cosas desde las más inverosímiles hasta las cosas que pueden tener sentido (UCA 5).

Por tanto, el Ministerio también evalúa y controla los procesos académicos a nivel institucional y de programas de estudio (evaluación *ex ante*).

La UCA también ha sido acreditada a nivel institucional por el Alto consejo de acreditación de la investigación y la educación superior de Francia (Hcéres, por sus siglas en francés). “Participamos en el proceso de acreditación con un organismo en Francia, el Hcéres, también la vicerrectoría académica asumió el compromiso de montar el estudio de la autoevaluación que respalda esa acreditación” (UCA 5). La acreditación también está centrada en la evaluación de los procesos académicos (evaluación *ex ante*).

c. Las relaciones de la universidad y la sociedad  
El *mecanismo de control* de la Compañía de Jesús es, en lo cotidiano, a través de su marco inspiracional y, en momentos puntuales, el normativo. El provincial propone a la junta “el nombre de los miembros jesuitas de la Junta de directores y el nombramiento del rector” (UCA 3). Además, “el provincial, todos los años, hace una visita a la Universidad y habla con distintas personas que él considera” (UCA 3). En estas visitas, la Compañía “vela por el bienestar espiritual también, económico e intelectual del estudiantado, el profesorado

ofreciendo sugerencias de cómo poder hacer y, luego, que la Universidad lo tome y lo desarrolle de su mejor manera” (UCA 2). Pero, en definitiva, la visita es “un espaldarazo a la Universidad” (UCA 4).

En lo cotidiano, aunque indirectamente, los miembros de la junta constituyen el principal mecanismo de control de la Compañía de Jesús. En la junta, las preguntas principales suelen ser si la propuesta en cuestión “traslada, por ejemplo, el compromiso que tiene la Compañía de Jesús y la Universidad en la promoción de justicia, [...] el problema de equidad y género, [...] la calidad de la formación” (UCA 2). En especial, “la Compañía influye a través de los miembros jesuitas que están en la junta de directores” (UCA 3). Aunque, valga un matiz. “Hay una instancia que vela, que es la Junta, pero, no es impuesto, nosotros [las autoridades ejecutivas] lo tenemos claro” (UCA 5).

El mecanismo de control del Ministerio de educación es la ley de ES. El Ministerio acredita a la institución y aprueba sus carreras y reglamentos (UCA 6). Después de ser aprobado por la junta de directores, la UCA envía “el plan de estudio y, si es una carrera nueva, además, un plan de implementación. El Ministerio lo revisa [...] Hasta que finalmente dice: ‘la UCA tiene aprobada la maestría en desarrollo territorial’. Eso nos permite emitir los títulos” (UCA 5). Esta ley es “muy restrictiva. No permite cosas que ahora las nuevas tendencias de la educación te plantean como temas más de flexibilidad, de articulación curricular, de dobles titulaciones” (UCA 5).

La UCA también sufre un latente control gubernamental fundado, presumiblemente, en razones políticas. La UCA está “en un momento crítico de la relación con el gobierno. La Universidad está enfrentada al gobierno. No porque la Universidad quiera estarlo, sino porque este gobierno es intolerante a cualquier tipo de crítica” (UCA 4). Debido a la postura crítica de la UCA, “estamos casi seguros de que vendrá alguna represalia por la vía de las instancias de gobierno para afectar a la Universidad” (UCA 4).

En la UCA, la *orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación* “se inscribe dentro de una misión más grande que es ayudar a transformar la realidad, a humanizarla. Desde este punto de vista, Ellacuría dijo que la principal asignatura de la Universidad debe ser la realidad nacional” (UCA 4). En este sentido, la UCA pretende garantizar que “todos los planes de estudio lleven el sello UCA. [...] que el estudiante al estar en su formación y al graduarse podrá comprender los problemas de la realidad y ser un agente de cambio, desde su disciplina” (UCA 6). Por eso, la UCA procura “una fundamentación teórica sólida que le permita al estudiante comprender [...] y aplicar los conocimientos teóricos a los problemas prácticos que se va a encontrar en su vida profesional” (UCA 3). En los currículos estos problemas son contextualizados en la realidad del país. “Por ejemplo, el país es sísmico. Entonces, en ingeniería civil, tienen un peso importante el tema de estudios de suelos y de estructuras antisísmicas, para que estos ingenieros civiles construyan bien” (UCA 3).

En definitiva, la UCA busca la formación integral de los profesionales. En una reciente reforma curricular, la UCA definió cuatro ejes curriculares. “Uno es el tema de la ética, el otro es la inclusión y el desarrollo [...], el de la estética, la parte más cultural, y uno más trascendental, vinculado a la parte espiritual” (UCA 5). Con esto, la UCA está “tratando de recuperar algo que se fue perdiendo hace algún tiempo. Se fue haciendo más especializada la carrera y fuimos perdiendo esos ejes, que son parte de nuestra identidad universitaria” (UCA 5).

En un mismo sentido, la *orientación y la utilidad de la investigación* en la UCA responde a la realidad nacional. “La agenda de la Universidad está marcada por la realidad [...]. Siempre que vemos un proyecto [...] tenemos la mirada puesta en: ¿y esto en qué contribuye a la realidad de transformación de El Salvador?” (UCA 5). Para impulsar esta política, la UCA creó un Plan estratégico de investigación de cuatro ejes temáticos “vinculados a esas dinámicas estructurales [del país]” (UCA 5): el cambio económico en El Salvador; el cambio político; la gobernabilidad y gobernanza; y, la sostenibilidad ambiental (Hidalgo & Moreno, 2020).

Además, se creó un fondo de 250 mil dólares anuales para financiar las investigaciones enmarcadas en el plan (UCA 5). “Esto es lo que va a definir nuestra agenda, pero eso no niega las agendas departamentales [...]. La investigación más institucional no niega esa otra” (UCA 5). Es decir, parte de la agenda investigativa de los departamentos suele ser financiada por organismos externos que “imponen indicadores e imponen su agenda [...]. Ellos abren las convocatorias y te ponen los temas. Nosotros vemos: ‘¿Esos temas nos interesan a nosotros? Sí’. Entonces, aplicamos” (UCA 5).

Formalmente, la UCA se relaciona con *las partes interesadas económicas y empleadoras* sobre todo desde la facultad de ingeniería, el Centro de orientación profesional y las coordinaciones de carrera. En general, el sector empresarial, “salvo raras excepciones, ha tenido una relación muy distante con la Universidad. El sector privado salvadoreño es muy conservador y ha visto siempre a la Universidad como una institución crítica del liberalismo que se ha implementado en El Salvador” (UCA 3). Por eso, la UCA se suele relacionar “no con el gran empresariado, que es comercial, pero sí con el industrial. Hay muchos procesos de ingeniería en donde nosotros podemos perfectamente hacer investigación con ellos. Por ejemplo, estamos haciendo una investigación en empaques” (UCA 5). Por su parte, el Centro de orientación profesional tiene “todo un aparataje de comunicación y de facilitación para que las empresas puedan contratar estudiantes y graduados de la UCA” (UCA 6). Los programas de estudio son construidos en las facultades por “el director de la carrera con el decano y en consulta con el sector privado, con otros académicos de la universidad” (UCA 3).

Durante los últimos años, la UCA y el sector empresarial se han aproximado gracias a un proyecto financiado por la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), a la problemática coyuntura política nacional y a la iniciativa del rector actual (UCA 5; UCA 3). Según uno de los entrevistados, el rector tiene la visión de que “el sector privado se nutre mucho de graduados de la Universidad, porque los considera valiosos

como profesionales. Que vea que la Universidad tiene mucha riqueza y valor, que puede ayudar al desarrollo del país, incluso, al del sector productivo” (UCA 3).

En general, la UCA ha optado por “una diversidad de relaciones con organismos de cooperación, sean de la Compañía de Jesús o sean de Norteamérica y de Europa” (UCA 4). Por ejemplo, la UCA ha tenido “muy buena relación con el PNUD [Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo], la Unión Europea y la cooperación de distintos países, que han apoyado el trabajo de la Universidad, sobre todo, en el área de la proyección social” (UCA 3). Además, la UCA ha privilegiado “la relación con la sociedad civil organizada y con el movimiento social. Esta relación da credibilidad a la Universidad; para la Proyección Social es indispensable. Son necesarias para tratar de que los cambios se realicen” (UCA 4).

#### 6.4.1.2 *Los mecanismos de financiamiento de la Universidad*

La UCA tiene un *financiamiento* competitivo y poco diversificado. En el contexto de la ES salvadoreña, “sobre todo en estos momentos que hay tanta universidad que compite”, la UCA tiene que cuidar su prestigio y resultar atractiva por su infraestructura y equipamiento (UCA 1). En cuanto al presupuesto anual, la Universidad es financiada en un 75 % por las cuotas estudiantiles provenientes mayoritariamente de las carreras de pregrado (UCA 3). Casi todo el resto proviene de tres actividades. “Formación continua es un ingreso significativo; otro, son los proyectos de cooperación; y otro, son los alquileres de instalaciones en el campus o de propiedades que tiene la Universidad” (UCA 3). La cooperación representa entre un 8 a 12 % y los alquileres un 3% de un presupuesto anual de unos 17 millones de dólares anuales (UCA 3).

La Compañía de Jesús no posee ningún *mecanismo de financiamiento* de la UCA y le confía la administración de la suma total de sus finanzas. El rector, con el apoyo de la dirección financiera, formula las principales políticas financieras y las presenta a la junta de directores para su discusión y aprobación. Por ejemplo, la política de becas se elaboró en rectoría y “se aprobó en la junta de directores [...] En el año 2012, vimos que teníamos un problema

financiero, que no nos habíamos dado cuenta” (UCA 3). Como parte de esta nueva política, las becas ahora son financiadas por la Fundación Gondra, antes “empresas UCA” (UCA 6). Por eso, “ahora se llaman ‘Becas Padre Gondra’, que son una beca del 75%, del 50 o del 25%, sobre la cuota mínima” (UCA 3). La junta también discute “el tema de los ingresos versus los gastos y hace la programación de ese presupuesto, considerando las inversiones, tratando de tener un equilibrio y un ahorro” (UCA 1).

*El presupuesto* de la Universidad está basado en los insumos que necesita cada instancia para operar. “La dirección financiera entrega a cada departamento su presupuesto esperado para el próximo año. [...] Eso se discute en la dirección académica departamental y, luego, pasa a la consideración del director” (UCA 2). Al final, la dirección financiera consolida las propuestas departamentales en un solo borrador y lo pasa a la junta de directores. “Hay una reunión de la junta de directores donde se ven los gastos las inversiones, las construcciones y todo lo relacionado al presupuesto” (UCA 2). La UCA destina la mayor parte del presupuesto al pago de salarios y, luego, “al equipamiento de los laboratorios, a la proyección social y a la investigación” (UCA 3).

*La autoridad para decidir las inversiones estratégicas* reside en el rector y suele requerir la aprobación de la junta de directores. “La Junta de directores decide el presupuesto anual de la Universidad y las inversiones que la Universidad realizará en el campus” (UCA 3). “Normalmente, viene una propuesta bastante trabajada y pensada. [La junta] Lo que puede señalar son pros contras o qué riesgos, qué beneficios” (UCA 1). “Este año pasado [2019, las inversiones en infraestructura] han sido varias, por ejemplo, la sala cuna, [...]. Luego, se adquirió ese espacio en el Centro comercial las cascadas, tanto para una librería como para el centro de educación continua” (UCA 2). Las inversiones distintas a la infraestructura no suelen ser discutidas en la junta (UCA 2).

#### 6.4.1.3 La autonomía de los empleados

En la UCA, los procesos de contratación de los académicos son llevados fundamentalmente por los directores de departamento, aunque la decisión final depende del visto bueno de la vicerrectoría académica y, por último, del rector. El reglamento establece “que haya un tribunal y una serie de pruebas. Primero, estudiar su currículum, segundo, ver su nivel de titulación, tercero, que den una clase, y, cuarto, hacen unas pruebas psicométricas. Con base en eso, [los directores de departamento] escogen” (UCA 3). “Luego, ya la contratación pasa por la vicerrectoría académica y por la rectoría” (UCA 6). Después de la contratación, “ellos tienen que pasar por dos procesos formativos: uno pedagógico, el tema de pedagogía ignaciana; y uno, que lo da la pastoral universitaria, el programa PRIUS [Peregrinaje Ignaciano Universitario Solidario...]. Allí está el tema identitario” (UCA 5).

Formalmente, la autoridad de la UCA para despedir recae en última instancia sobre el rector. El proceso previo debe ser iniciado por el jefe de departamento correspondiente, quien debe contar con el apoyo de la oficina de personal, y debe estar sustentado en evidencias. Por ejemplo, “si fuera un académico, lo tiene que ver un jefe de departamento, después la vicerrectoría académica y, por último, el rector. Si es de proyección social, el director del área, el vicerrector de proyección social y el rector por último” (UCA 3). El despido puede ser por diversos motivos. “La plaza se elimina, por lo que sea. [...] ha habido una falta grave según nuestro reglamento interno, una pérdida de confianza [...] o un mal desempeño” (UCA 3).

En cuanto a sus *antecedentes profesionales*, en la selección del último rector de la UCA, sin quitar mérito a los títulos académicos, ha primado el conocimiento y compromiso con la misión de la Compañía y la experiencia administrativa. El actual rector es sacerdote jesuita, ingeniero industrial y, entre otras responsabilidades, se desempeñó como ecónomo de la provincia de la Compañía de Jesús y como vicerrector de proyección social antes de ser rector de la UCA (Fuentes, 2011).

Por su parte, los decanos suelen ser académicos provenientes de la misma institución. Los decanos “son personas que han tenido experiencia y trayectoria académica en la

Universidad y que luego son promovidos al sector académico-administrativo” (UCA 6). Para la selección, se consulta a los jefes de departamento y coordinadores de carrera “y si alguien quiere decir algo no está vedado de poder decirlo, ya sea a favor o en contra. Eso llega a la vicerrectora académica, quién fórmula una recomendación a la junta de directores” (UCA 2).

*El nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa* de la UCA es moderado. Los académicos tienen una voz en los asuntos propiamente académicos de la UCA. “Los temas más académicos, los discutimos en los Consejos Académicos [y] en otros espacios de articulación con los departamentos, con los decanatos, más que en el consejo de rectoría” (UCA 5). En contraste, la voz de los académicos suele incidir menos en los asuntos administrativos y financieros. Estas decisiones recaen fundamentalmente, como hemos señalado, sobre el rector y la junta de directores. En particular, uno de los entrevistados señalaba la poca incidencia de los académicos en el tema salarial. Aquí “ha primado más el aspecto económico. [... Los académicos] Tienen formas de hacer conocer sus valoraciones, sus pensamientos, pero estos no han sido efectivamente atendidos” (UCA 2).

#### *6.4.1.4 La autonomía sustantiva*

En última instancia, en la UCA, *los currículos o las titulaciones* son decididos por la junta de directores y, luego, son enviados al Ministerio de educación para su aprobación. Como hemos señalado antes, los currículos son elaborados en las facultades en un trabajo colaborativo del decano, los coordinadores de carrera y otros académicos (UCA 3). Después de que la propuesta es revisada por la dirección de gestión curricular, la vicerrectoría académica y, a veces, por el rector, pasa a la junta (UCA 3). “La Junta de directores dedica mucho tiempo al estudio de los planes de estudios, porque es allí donde se hace el impacto y se pone el sello UCA” (UCA 2). El objetivo es constatar que los “valores y principios cristianos y sociales estén reflejados en los perfiles de salida de los estudiantes y en toda la estructura de la malla curricular” (UCA 1). Finalmente, el plan de estudios se envía al Ministerio de educación para su revisión y registro. “Es una revisión bastante técnica, que responde a su manual” (UCA 5).

*Los objetivos estratégicos* son aprobados en última instancia por la junta de directores.

El proceso de elaboración del plan estratégico institucional es “organizado por la Unidad de planificación y gestión, con el apoyo de un consultor externo” (UCA 3). El último plan está en proceso de construcción. El punto de partida ha sido el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) realizado por “un grupo que el rector le llamó ‘de gente innovadora’ [...], que es creativa, que además han venido hace poco de hacer un doctorado en otra Universidad y, por tanto, traen ideas de otra Universidad” (UCA 3). De momento, “la Junta solo ha aprobado la primera parte ahora, falta que apruebe el [borrador] final” (UCA 3). Una vez elaborado, el rector suele dar seguimiento al plan estratégico. “El Plan estratégico es otro de los temas que aparece mucho en el consejo de rectoría, cómo va la planificación estratégica y la presentación de resumen de [el avance en] el objetivo que está bajo mi responsabilidad” (UCA 5).

El *perfil de investigación* debe ser aprobado en última instancia por la junta de directores a propuesta del rector y la vicerrectoría académica. Sin embargo, su definición ha sido a través de un proceso colaborativo. Para elaborar la política de investigación, “se conformó un grupo de colegas académicos que trabajaron junto a la Dirección de Investigación, [...] Los consejos [académicos] también lo discutieron, los jefes [departamentales] con sus profesores. Se abrió todo un debate” (UCA 5). Después de la política, la vicerrectoría académica trabajó “un programa de investigación institucional estratégico” (UCA 5). “En esta discusión, la vicerrectoría académica trató de articularse con proyección social, porque lo que la vicerrectoría hizo fue retomar la agenda de proyección social” (UCA 5). Finalmente, “estos programas los aprobó la junta, al igual que la política de investigación” (UCA 3).

Como todas las iniciativas importantes, estratégicas, la *determinación de las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales de la Universidad* está en manos en última instancia en la junta de directores, aunque, siempre, a

partir de los insumos proveídos por el rector y la vicerrectoría académica. Los criterios de admisión han sido decididos tradicionalmente en la vicerrectoría académica, aunque

a lo mejor tendría que llevarse a la junta de directores, pero nunca nos ha preguntado [...]. Eso también pasa, a veces, la junta de directores pide información sobre cosas, pero a veces no. Entonces, pensamos 'les parece que está bien así' (UCA 3).

Cuando se estudia el cierre de una carrera, "hay que involucrar a los departamentos directamente responsables de las asignaturas más fuertes del programa. Se hace una evaluación. Lo vemos en los consejos académicos. Luego, lo llevamos a la Junta de directores" (UCA 5). Las razones por la cual se le plantea a la junta "son principalmente temas vinculados al número de estudiantes y a nuestra capacidad de incidencia" (UCA 5). "Por ejemplo, filosofía no la hemos cerrado, ¿por qué? Porque filosofía tiene un fuerte valor en términos de nuestra identidad y nuestro compromiso universitario. No la pensamos cerrar, aunque el número de estudiantes es pequeño" (UCA 5).

La estrategia de crecimiento de la UCA también depende de la junta. "Un programa, ya sea de grado o de Maestría, tiene que aprobarse en la junta de directores" (UCA 3). "La Universidad, durante muchos años, tuvo una política de parte de la junta de directores [...que] estimuló el crecimiento de los posgrados y no del pregrado. Eso hizo que nuestra oferta de pregrado fuera bastante estándar" (UCA 5).

#### 6.4.2 Patrón de gobernanza predominante

La UCA tiene un estilo de gobernanza predominantemente jesuítico (ver tabla 6.4). La junta de directores y el rector son las instancias con un mayor poder de decisión. Luego, siguen las autoridades ejecutivas representadas en el consejo de dirección. Sin embargo, si bien son los actores determinantes, procuran tener en cuenta el ideario martirial, jesuítico y cristiano de la Universidad. Esto ha sido así, por ejemplo, al momento de decidir sobre los planes de estudio, la agenda de investigación, los reglamentos y la decisiones administrativo-financieras más importantes.

En el proceso de decisión, se sigue un abordaje gerencial propio de una estructura de jerarquía de jerarquías. Es decir, el proceso de toma de decisiones implica un trabajo colegiado en las unidades y también la colaboración entre distintos niveles de jerarquía para elaborar las propuestas que llegarán a la junta de directores. En el nivel más alto de jerarquía, la junta de directores cumple su papel al realizar observaciones y pedir correcciones a la luz de la identidad institucional. En esta instancia, el presidente, que es el rector, también promueve un espacio de diálogo franco y unas decisiones consensuadas.

La segunda tendencia presente en la UCA es el modelo de gobernanza de orientación de mercado (ver tabla 6.4). En este modelo, las máximas autoridades ejecutivas y la junta de directores tienen la mayor influencia en el proceso institucional de toma de decisiones, incluso frente a las autoridades centrales del sistema de ES, tal y como sucede en la UCA. Los entrevistados acentúan la autonomía de la Universidad frente al gobierno provincial y las redes apostólicas de la Compañía de Jesús. En este mismo sentido, señalan que, si bien el seguimiento del Ministerio de educación salvadoreño a los planes de estudio es restrictivo, responde más a cuestiones de forma, técnicas o de manual antes que a aspectos de fondo.

Esos últimos razonamientos permiten comprender la menor presencia de los rasgos del modelo centralizado en la gobernanza institucional de la UCA (ver tabla 6.4). En este mismo sentido, la influencia de la Compañía de Jesús es indirecta, pues recae, principalmente, sobre los miembros jesuitas de la junta y el rector. En cuanto al modelo de gobernanza del autogobierno de los académicos, el rasgo más notable reflejado en la gobernanza de la UCA es un elevado nivel de influencia de los académicos en el currículo y la agenda de investigación, aunque siempre dentro del marco identitario promovido por la junta de directores y los responsables ejecutivos. Es claro que tienen una menor influencia en las decisiones administrativas y financieras.

**Tabla 6.4**

*La Universidad Centroamericana José Simeón Cañas*

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	
<b>Estructura general de la ES <sup>a</sup></b>	
<i>Estructura institucional de las universidades <sup>b</sup></i>	
Actores determinantes en la toma de decisiones	La junta de directores, el rector y el consejo de rectoría. El rector es el actor con mayor influencia. Él preside la junta y el consejo y, después de un proceso de consulta, decide la agenda. (GSJ; GOM).
Estructura organizacional	Jerarquía de jerarquías. El gobierno provincial jesuítico sugiere el nombre del rector a la junta y ofrece orientaciones a los órganos superiores de gobierno de la UCA. La junta de directores se concentra en las decisiones estratégicas y, a veces, operativas; el consejo de rectoría, en asesorar al rector y coordinar acciones operativas que requieren el trabajo de varias unidades; y, las instancias inferiores, en dar cuerpo a las iniciativas provenientes de la junta de directores, rectoría y vicerrektorías y a llevar las cuestiones operativas cotidianas de la Universidad. (GSJ).
El abordaje gerencial predominante	Predominantemente jerárquico. El poder de decisión es proporcional al nivel de jerarquía. Las decisiones más importantes suelen ser consultadas e informadas por técnicos y profesionales. Además, en las decisiones complejas se considera el cuidado de las personas afectadas. (GSJ).
<i>Patrones de control y de evaluación de la calidad</i>	
Responsables del control y la evaluación	La junta directiva con el apoyo de instancias ejecutivas (GSJ). El ministerio de educación (GC). La agencia francesa Hcéres, contrada por la UCA (GOM).
Objeto de control y evaluación	El nivel de presencia de la identidad institucional de la UCA en los procesos y estructuras académicas y administrativas. El cumplimiento de la ley de educación superior del Ministerio. La calidad de los procesos y las estructuras académicas y administrativas según los criterios internacionales de la agencia Hcéres. (GC; GSJ)
Momento de los procesos académicos en que la evaluación tienen lugar	Ex ante. GC, GSJ
<i>Relaciones de la universidad y la sociedad</i>	
Mecanismos de control de la autoridad central del sistema	La Compañía influye en el nombramiento del rector y los miembros jesuitas de la junta de directores. El carisma de la Compañía se hace valer por los miembros de la junta y los principales cargos ejecutivos de la UCA. (GSJ). El Ministerio exige el cumplimiento de la ley y el reglamento de educación superior de una forma rígida. Presumiblemente, el gobierno salvadoreño utilizará el aparato estatal con el objetivo de silenciar la opinión política de la UCA. (GC)

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	
Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación	La UCA procura una sólida formación teórica informada por la realidad profesional y del país. Últimamente, ha realizado una reforma con el fin de fortalecer la formación integral en los planes de estudio. La enseñanza e investigación promovida por la UCA persigue contribuir a la transformación social. (GSJ)
Partes interesadas económicas y empleadoras	
Función	Limitada. Sobre todo, contratan consultorías en el área de ingeniería, se relacionan con el centro de orientación personal y son consultado al momento de reformar o crear planes de estudio. La UCA se relaciona sobre todo con organizaciones y fundaciones nacionales e internacionales, así como con movimientos de la sociedad civil que comparten sus valores y aspiraciones de transformación social. (GAA; GSJ.)
Responsable de nombrarlas	Los académicos, el departamento de orientación profesional y los coordinadores de carrera. El rector actual se ha aproximado a ellos con el fin de contribuir aliadamente al desarrollo socioeconómico del país. (GAA; GSJ).
<b>Mecanismos de financiamiento</b>	
Principal base de financiamiento	Competitivo y poco diversificado. El presupuesto de la UCA depende en un 75 % anual de las cuotas estudiantiles. (GOM; GSJ).
Mecanismo de financiamiento utilizado por la autoridad central del sistema	La suma total del presupuesto debe ser administrado por el rector, con la colaboración de la dirección financiera, y la aprobación presupuestaria de la junta de directores. (GOM; GSJ)
Mecanismo de distribución del presupuesto en la universidad	La distribución se hace en proporción a los insumos necesitados por los departamentos. La dirección financiera consolida y envía la propuesta a la junta de directores. Después de los salarios, la UCA prioriza las inversiones en equipo, la proyección social y la investigación. (GOM; GSJ)
Autoridad para realizar las inversiones estratégicas	Las inversiones en el campus son aprobadas por la junta de directores a propuesta del rector. Otras inversiones se pueden hacerse sin el aval de la junta. (GSJ).
<b>Autonomía de los empleados</b>	
Autoridad para la contratación del personal académico de alto perfil	El proceso de contratación es conducido por la dirección académica correspondiente con ayuda del departamento de personal. Al final, la contratación debe contar con la aprobación de la vicerrectora académica y el rector. El conocimiento de la identidad universitaria favorece al candidato y una vez contratado debe participar de un proceso de formación en identidad y misión. (GOM; GSJ).
Autoridad de la universidad para despedir al personal académico de alto perfil	El director respectivo debe iniciar el proceso de despido mediante la recolección de evidencias con la ayuda de la oficina de personal. La vicerrectoría correspondiente y el rector deben

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	
Antecedentes profesionales de los rectores y decanos	<p>autorizar finalmente. Las razones pueden ser diversas. (GOM; GSJ).</p> <p>En la selección del rector actual, primó el compromiso jesuítico con la identidad y misión de la Compañía y su experiencia gerencial y administrativa. El rector actual fue ecónomo de la provincia jesuítica de Centroamérica y trabajó como vicerrector de sector social en la UCA antes de ser rector. Por su parte, los decanos suelen provenir del ámbito académico de la misma UCA. (GSJ; GAA.)</p>
Nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa	Moderada. Los académicos participan sobre todo en la administración académica. Su voz suele influir menos en cuestiones administrativas. Esto queda en manos del rector y el resto de los miembros de la junta directiva. (GOM).
<b>Autonomía sustantiva</b>	
Autoridad para establecer el currículo y los perfiles académicos	Con la ayuda de la dirección de gestión curricular, el decano, los coordinadores de carreras y los directores de departamento construyen una propuesta. Luego del visto bueno de la vicerrectora y del rector, la junta de directores los aprueba después de una revisión de fondo y forma. En ambos niveles se cuida que esté presente la identidad de la UCA. (GOM; GSJ).
Autoridad para establecer los objetivos estratégicos	La junta de directores a propuesta del rector, que cuenta con la colaboración de la Unidad de planificación y gestión y de un consultor externo. El último plan parte de las voces de un “grupo de gente innovadora”. La junta revisa que esté presente la identidad de la UCA. (GSJ).
Autoridad para establecer el perfil de investigación	La junta de directores a propuesta del rector y la vicerrectoría académica. La vicerrectoría implicó en el proceso a personal de esa misma instancia (consejos académicos y las direcciones de departamento) como de la vicerrectoría de proyección social. La política y la estrategia de investigación privilegió el objetivo de la transformación social. (GSJ; GOM).
Las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales	La junta de directores, aunque, siempre, a partir de los insumos proveídos por el rector y la vicerrectoría académica. La junta considera el ideario de la Universidad. (GSJ)

*Nota.* Nuestro análisis de la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús está basado principalmente en Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, Capítulo 2 (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>). En las celdas, GOM se refiere al tipo ideal del modelo gobernanza de orientación de mercado; GC, el modelo centralizado; GAA, indica el modelo de gobernanza del autogobierno académico; GSJ, el modelo de

gobernanza de la Compañía de Jesús. Este último modelo ha sido resultado de nuestro estudio del “sistema de universidades jesuíticas de la Compañía de Jesús”.

<sup>a</sup> Las categorías empíricamente observables han sido resaltadas en negrita; <sup>b</sup> Las subcategorías empíricamente observables han sido resaltadas en cursiva.

## 7. Estudio cruzado de los hallazgos sobre la gobernanza en la Universidad de Deusto, la Universidad Loyola, la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas

En este capítulo, realizamos la tercera parte del proceso de análisis previo a responder la pregunta sobre los aspectos distintivos de la gobernanza de las ES de la Compañía de Jesús. En esta tercera etapa, responderemos a las preguntas de investigación sobre (1) las características y (2) el patrón predominante de gobernanza entre las cuatro universidades jesuíticas estudiadas.

Dado que ambas preguntas apuntan a la búsqueda de patrones, se ha puesto una atención particular, no exclusiva, en los aspectos comunes. Para identificarlos, se ha realizado un análisis cruzado de los hallazgos sobre la gobernanza en cada una de las cuatro universidades. Es decir, se han analizado comparativamente los hallazgos expuestos en el capítulo anterior sobre las características de la gobernanza y, también, sobre el estilo de gobernanza en cada una de las cuatro universidades jesuíticas (Yin, 2018).

Para facilitar la lectura del capítulo, se aclaran cuatro cuestiones sobre la terminología usada en la exposición. Primero, cuando se habla de “las universidades jesuíticas”, esto hace referencia a las cuatro universidades jesuíticas estudiadas en el presente y anterior capítulo. Segundo, se ha simplificado el nombre de las cuatro universidades. Para el caso de la Universidad de Deusto, se utiliza “Deusto”; para Universidad Loyola, “la Loyola”; para la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, “la Ibero”; y para la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas se utiliza “UCA”. Tercero, en general se hablará de “los estatutos de las universidades jesuíticas”, si bien los estatutos fundacionales de la Loyola tienen por nombre oficial Normas de organización y funcionamiento.

Cuarto, los términos para referirse a instancias institucionales análogas difieren de una a otra universidad jesuítica. Con consciencia de las diferencias principales, hemos decidido escoger un solo término para referirnos a ellas. Como lo hace la UCA, llamaremos *junta de*

*directores* a lo que se llama consejo de gobierno en Deusto; patronato, en la Loyola; y asamblea general de asociados de la Universidad Iberoamericana, Asociación Civil (UIAC), en la Ibero. De manera parecida, utilizaremos *consejo de rectoría* como sinónimo del consejo de dirección de Deusto, del consejo de gobierno de la Loyola y del equipo rectoral de la Ibero. Además, utilizaremos *vicerectores*, *facultad* y *decano* para lo que en la Ibero se llama directores generales, división y directores de división, respectivamente. En sentido semejante, se llamará *director gerente* a quien se le llama gerente, en la Loyola; director general administrativo, en la Ibero; y director administrativo, en la UCA. Finalmente, se utilizará *grado* para referirse a lo que en la UCA se llama pregrado.

La estructura del capítulo está en línea con los dos objetivos planteados anteriormente. En la primera parte, se describen las características que predominan en las cuatro universidades jesuíticas estudiadas, según los hallazgos sobre la gobernanza en cada institución y los indicadores empíricamente observables (Dobbins & Knill, 2014). En la segunda parte, a modo de conclusión, se analizan los patrones de gobernanza presentes en las cuatro universidades. Aquí, se recurre también a los hallazgos sobre el modelo de gobernanza en cada universidad y, por otra parte, se acude a los cuatro tipos ideales de la gobernanza.

## 7.1 Características de la gobernanza entre las universidades jesuíticas

### 7.1.1 La estructura general

#### 7.1.1.1 Estructura institucional de la universidad

En las universidades jesuíticas estudiadas, los *actores determinantes en la toma de decisiones* suelen ser el rector, el consejo de rectoría y la junta de directores. En los cuatro casos estudiados, el rector es quien más influencia tiene en el proceso de toma de decisiones. Las decisiones estratégicas o las operativas más importantes suelen pasar por el despacho de rectoría. Sin importar si han surgido en ese lugar o en otras instancias de dentro o fuera de la universidad, comúnmente, el rector decide qué, cómo y bajo la responsabilidad de quién o de quiénes las iniciativas serán desarrolladas. Además, el rector decide qué iniciativas se llevarán

a la junta de directores para su discusión y aprobación, cuando menos, según el marco establecido en los estatutos.

En tres de las cuatro universidades, se utilizaron adjetivos muy claros para describir la autoridad del rector: “hay bastante tendencia a la monarquía” (Deusto 3), “la rectoría de la Universidad Iberoamericana era una rectoría imperial” (Ibero 3), “un régimen ‘rectoralista’ [...] donde la palabra del rector es poco menos que palabra de Dios” (UCA 4). Sin embargo, en la Loyola, en el marco estatutario, el protagonismo del rector es menor, ya que este debe compartir su autoridad en la dirección de la Universidad con la junta. De allí que el rector solo participe en las juntas como invitado y, si bien va a la mayoría de ellas, lo hace sin derecho a voto y para rendir informes y solicitar la aprobación de alguna iniciativa elaborada en conjunto con las otras principales autoridades ejecutivas de la Universidad (Loyola 5). Así, el rector se convierte en una especie de puente entre la junta de directores y el resto de la Universidad, por lo cual, también, mantiene una estrecha relación de trabajo con el presidente de la junta, con quien se reúne semanalmente (Loyola 3).

En el proceso de toma de decisiones, los vicerrectores, el director gerente y los decanos suelen ser los consejeros y colaboradores más próximos del rector. Es decir, quienes están ubicados en el nivel de jerarquía organizacional inmediatamente inferior a él. A su vez, estos colaboradores recurren al personal académico o de servicio para dar cuerpo técnico a las iniciativas de rectoría y así llevar propuestas bastante terminadas, cuando sea el caso, a la junta de directores. Por eso, podríamos hacer extensivo a las cuatro universidades jesuíticas el hecho de que en la construcción de las iniciativas “hay mucho flujo de arriba abajo” y que “un señor nunca tiene una idea feliz” (Deusto 1).

El rector suele llevar sus decisiones principales al ámbito del llamado consejo de rectoría, que él preside y dónde reúne a los consejeros y colaboradores más cercanos. Con la excepción de la Ibero, este órgano tiene un carácter estatutario. Este consejo puede dar lugar a otros foros no estatutarios con el fin de hacer el proceso de colaboración y consejería más

eficiente. En Deusto, el rector ha determinado la necesidad de un foro menor, no estatutario, llamado equipo rectoral, el cual es una especie de gabinete que tiene cada vez más influencia en la toma de decisiones (Deusto 1). En sentido inverso, en la Loyola, el rector ha establecido el consejo de rectoría ampliado, el cual posibilita una coordinación inmediata entre las áreas académica y de servicios y, consecuentemente, una ejecución más ágil de las decisiones allí acordadas (Loyola 4).

En cuanto a sus funciones, el consejo de rectoría puede ser un espacio de consulta, informativo, coordinación o de legitimación de las decisiones del rector. En Deusto, el consejo de rectoría y, especialmente, el equipo rectoral, constituye un espacio de discusión, construcción conjunta y legitimización de las iniciativas promovidas por rectoría (Deusto 7). Del equipo rectoral se crean comisiones *ad hoc*, que según la naturaleza y el alcance de su misión puede incluir personal de la junta de directores, vicerrectoría, académico y de servicios. En la Loyola, existe una comisión académica, que suele ser presidida por el rector, en donde se trabajan las iniciativas antes de ser llevadas al consejo de rectoría ampliado y, según el caso, luego, a la junta de directores. Este modo de trabajar hace más ágil el proceso de toma de decisiones (Loyola 6). En la UCA y la Ibero, el consejo de rectoría es más un espacio informativo, de consulta y coordinación entre diversas instancias. La responsabilidad de la decisión recae sobre todo en el rector y, en el caso de la UCA, cuando es requerido, también en la junta de directores.

La junta de directores es el máximo órgano de gobierno de las instituciones estudiadas. Este órgano es colegiado y sus funciones son detalladas en los estatutos institucionales. Formalmente, la junta suele ser una instancia de control de las decisiones estratégicas de rectoría a la luz de los estatutos. En este sentido, si bien se practica con distinta intensidad, en las cuatro universidades jesuíticas, la promoción de la identidad y misión jesuítica se percibe como una de las principales responsabilidades de la junta y más de los miembros jesuitas. La junta de la UCA es la que actúa con más beligerancia al respecto, en

parte, por la iniciativa de los jesuitas que figuran entre sus miembros. Llama la atención que esa responsabilidad de la junta no siempre es declarada explícitamente como “ignaciana” o “jesuítica” o como “inspirada en la Compañía de Jesús” en los estatutos institucionales. En el caso de la Ibero, la junta es la responsable de cuidar de la “viabilidad y el bien” de la universidad, mientras el senado está encargado de velar por “el cumplimiento cotidiano de los principios del *Ideario*”, que, entre otras tareas, incluye promover la inspiración cristiana de la universidad (Estatuto Orgánico de la Universidad Iberoamericana, 2020, art. 12; 16).

Sin embargo, aunque exista la conciencia de la importancia de promover la misión e identidad jesuítica, en las juntas no siempre se hace o, al menos, no con la fuerza que se requeriría para hacerlas más relevante en la vida institucional. Esto se podría deber a que, en la práctica, la junta limite su rol a fortalecer todas las decisiones del rector y a ser un espacio de escucha y consejo (y no de control), como en Deusto y la Ibero. También podría ser que la prioridad de la junta sea otra. En este momento, la junta de la Loyola controla primordial y cercanamente que las iniciativas del rector estén encaminadas hacia la consolidación a largo plazo de la sostenibilidad financiera y de la calidad académica. Desde esta perspectiva privilegiada, por ejemplo, la junta examina las decisiones estratégicas, la administración económica y la aprobación de nuevas facultades y titulaciones académicas (Loyola 5).

En cuanto a su composición, las juntas son diversas, aunque se identifican algunas tendencias. Las juntas incluyen miembros jesuitas y no jesuitas. Los jesuitas solo son mayoría en las juntas de la Ibero y en la UCA. Los no jesuitas suelen ser hombres y mujeres conocedores y afines a la visión de la universidad y de la Compañía de Jesús. Ellos y ellas suelen provenir del sector empresarial, académico, gubernamental y de organizaciones de la sociedad civil. El rector tiende a ser parte de la junta, a excepción de la Loyola, donde solo asiste cuando se le invita. El presidente de la junta puede ser igualmente un jesuita o no jesuita. Solo en el caso de la UCA, por tradición, no por estatutos, el presidente es el rector. Además, la junta de la UCA es la única donde se declaró la práctica de una política de incluir a

miembros mujeres y que no fueran del sector empresarial, ya que así se tendría una visión más amplia y acorde a la realidad salvadoreña (UCA 2).

Las juntas se organizan de modo distinto. En las juntas de Deusto y la Loyola existen comisiones para fines específicos. Por ejemplo, en ambas se han creado las comisiones preparatorias y la de identidad y misión, entre otras. En Deusto, la comisión preparatoria, de la cual también forma parte el rector, estudia, selecciona y organiza la agenda y los temas de la futura reunión del pleno de la junta a partir de los planteamientos hechos por el rector. En la Loyola, esa comisión incluye personal de la junta y de la universidad y está centrada sobre todo en el seguimiento y evaluación de las finanzas institucionales, pues “ahí es donde realmente se discute y se piden explicaciones” (Loyola 2). Después de cumplir estas funciones de auditoría, la comisión pasa sus conclusiones, para su estudio, a toda la junta. En la Ibero y la UCA, las juntas actúan en pleno, sin la intermediación de comisiones.

Las cuatro universidades estudiadas están integradas a la *estructura organizacional* de jerarquía de jerarquías de la Compañía de Jesús y, al mismo tiempo, salvo algunos matices, reproducen en su interior esa misma estructura. La estructura de jerarquía de jerarquías acopla un nivel a otro mediante la tensión entre el ejercicio de una autoridad vertical desde el nivel superior y la concesión de cierta autonomía al nivel inferior.

A nivel de sistema, la relación jerárquica entre la Compañía y cada una de las instituciones tiende a ser indirecta, carismática y abierta. Formalmente, la Compañía no puede intervenir directa y unilateralmente en las instituciones, pues siempre tiene que hacerlo en el marco de los estatutos. Por ejemplo, los Estatutos generales de Deusto (2003, art. 14) y las Normas de organización y funcionamiento de la Loyola (2013, preámbulo; art. 31) garantizan la autoridad del provincial mediante la figura del canciller delegado y del canciller, respectivamente. Ambos cancilleres son los responsables de la promoción de la identidad y misión institucional, dentro de la cual se presupone la jesuítica. Este marco estatuario

ampararía las visitas anuales del provincial y de su delegado de universidades, así como las recomendaciones -no mandatos- de ambos a la junta de directores y al rector.

Mientras tanto, en la Ibero, no se deja expreso su vínculo formal con el gobierno provincial jesuítico, más allá de la intervención del provincial en el nombramiento del rector. En la UCA, los estatutos se limitan a señalar puntualmente que, histórica y martirialmente, la universidad ha sido fundada y confiada a la Compañía de Jesús. A pesar de que no se explicita nada o demasiado el vínculo con la Compañía, los provinciales también visitan esas instituciones, se entrevistan con quienes consideran oportuno y realizan recomendaciones al rector. En el caso de la Ibero, según ese mismo espíritu, también se recibe la visita del asistente del provincial del apostolado educativo.

La relación entre la Compañía de Jesús y las instituciones también puede acontecer en el contexto de órganos de gobernanza horizontales. Estos órganos no tienen autoridad jerárquica sobre las instituciones. Es decir, a través de estructuras horizontales se limitan a propiciar acciones coordinadas y la creación de redes y equipos de homólogos, cuyo objetivo es promover la misión e identidad de la Compañía de Jesús desde distintos ámbitos y niveles jerárquicos.

Las universidades estudiadas forman parte de la Asociación Internacional de Universidades Jesuitas (IAJU, por sus siglas en inglés). Además, existen otras asociaciones supra provinciales y provinciales de universidades jesuíticas, las cuales tienen fines análogos a la IAJU. Por su parte, Deusto y la Loyola pertenecen a la Red Kirchner de Educación Superior Jesuita en Europa (Red Kirchner) y a la red de centros universitarios vinculados a la Compañía de Jesús en España (Universidades Jesuitas, UNIJES). La Ibero pertenece al Sistema de Educación Superior Jesuita (SUJ), circunscrito a la provincia mexicana de la Compañía de Jesús y, junto con la UCA, es también parte de la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina y el Caribe (AUSJAL). Sin embargo, sin quitar el valor a esas instancias horizontales de coordinación, la junta, el rector y su equipo ejecutivo siguen

siendo los medios más efectivos para la promoción institucional de la identidad y misión jesuítica (Deusto 1). Además, esta percepción se ve reforzada si hay jesuitas entre los directivos institucionales (Deusto 3).

A nivel institucional, las universidades estudiadas tienen una estructura organizacional también representada por la jerarquía de jerarquías. Comparativamente, la estructura institucional tiende a ser más verticalista y cerrada que la ejercida por el gobierno provincial de la Compañía de Jesús sobre las universidades. Como tendencia entre las universidades estudiadas, la junta asume la dirección estratégica de las universidades y delega la dirección ejecutiva al rector y a los miembros de su consejo. Es decir, las juntas suelen evitar involucrarse en el día a día de las universidades jesuíticas.

Por su parte, el rector ejerce la dirección ejecutiva junto con los miembros de su consejo. Ordinariamente, estos consejeros son responsables autónomos de determinadas áreas y tareas específicas enlistadas en los estatutos, reglamentos y planes estratégicos institucionales. Además, en este mismo marco, el rector les delega la realización de iniciativas específicas y, también, él suele dar seguimiento o ellos suelen dar cuenta de lo más importante de su quehacer. En el caso de la Ibero, aunque los estatutos no lo exijan, los consejeros suelen informar de un modo más frecuente al rector para que este tenga la oportunidad de dar su parecer (Ibero 2). Por tanto, mientras el rector tiene una mayor autonomía de decisión frente a la junta, los directivos de su consejo tienen una autoridad estrechamente supeditada a las decisiones del rector.

En consonancia con la estructura de jerarquía de jerarquías, en las cuatro universidades estudiadas, el *abordaje gerencial predominante* tiende a ser jerárquico, en lo que toca en las iniciativas más importantes. Sin embargo, este abordaje también suele andar junto a procesos de consulta y colaboración de abajo hacia arriba y entre los diversos niveles de jerarquía. Es decir, las cabezas de los diversos niveles de jerarquía suelen tomar decisiones informadas o fundamentadas por la experiencia profesional de alguno o algunos de los

miembros de su equipo de trabajo. Además, el ejercicio de la jerarquía suele dejar espacio para la autonomía en la toma de decisiones sobre asuntos ordinarios. Al respecto, en las universidades jesuíticas se destacó que el rector tenía capacidad de escucha, a pesar del poder de decisión que podría ejercer (Deusto 4) y también que daba la oportunidad de opinar antes de tener una decisión lista (Loyola 6); asimismo se señaló que las decisiones sujetas a la aprobación de la junta solían ser resultado de un trabajo colectivo (UCA 1) y que todos estos procesos de consulta hacían que la gente sintiera las iniciativas como suyas (Ibero 1).

En las universidades estudiadas, el estilo gerencial suele contemplar también el cuidado de la persona de modos diversos. En Deusto y la Ibero, el rector suele recibir a los miembros de la comunidad universitaria que desean hablar con él. A través de una política de puertas abiertas, el rector de la Ibero “se informaba del ambiente, de cómo está el desarrollo, la academia y la parte administrativa. Ese canal era informal. No está estipulado en ningún estatuto orgánico ni nada” (Ibero 3). En el caso de la UCA, en la junta de directores se procura pensar cómo las decisiones, particularmente, administrativas y relativas al contrato laboral, podrían afectar al personal académico o de servicio (UCA 1).

#### 7.1.1.2 *Los patrones de control y evaluación*

La Compañía de Jesús tiende a *controlar y evaluar* a las universidades estudiadas, predominantemente, de manera indirecta, abierta y flexible. El objetivo principal de esta tarea suele ser evaluar en qué medida está presente la identidad y misión jesuítica en *las estructuras y procesos institucionales (ex ante)* y es realizada al menos de dos formas distintas. Primero, a nivel de sistema, la Compañía misma tiende a controlar y evaluar a la universidad mediante las visitas anuales del provincial o de su delegado. Esta evaluación no es sistemática, pues suele consistir en un diálogo abierto del provincial o su delegado con algunos miembros de la comunidad universitaria y, al final, en la entrega de un informe a la junta o al rector o a ambos con algunas sugerencias.

En las visitas del provincial a la UCA, por ejemplo, la Compañía fundamentalmente procura dar un respaldo a la Universidad y, además, presta atención y ofrece algunas sugerencias sobre la dimensión espiritual, económica e intelectual de la vida estudiantil y docente. Luego, la UCA atiende esas sugerencias según sus posibilidades (UCA 2). En Deusto, es el único caso en donde las personas entrevistadas destacaron un proceso participativo de autoevaluación que fue hecho por vez primera y guiado con insumos elaborados por la Provincia jesuítica de España (Deusto 7).

Segundo, la Compañía de Jesús sobre todo controla y evalúa a las universidades de una manera indirecta. En los casos estudiados, la Compañía ha suscrito estatutos universitarios que suelen delegar esa tarea a la institución, es decir, a la junta de directores, al rector y su consejo. Como se señaló antes, la junta, y sobre todo sus miembros jesuitas, suele evaluar las iniciativas presentadas por el rector desde la perspectiva de la identidad y misión institucional y jesuítica. La junta también puede delegar la tarea de evaluación al equipo ejecutivo, como sucede en la Ibero (Ibero 5). Por su parte, el rector y los miembros de su consejo también suelen controlar y evaluar la presencia de la misión e identidad institucional y jesuíticas en las iniciativas bajo su responsabilidad. En la UCA, por ejemplo, la vicerrectoría académica cuida de que los programas de estudios estén de acuerdo con la visión y la misión de la Universidad (UCA 2).

Por lo general, en los países donde las universidades están ubicadas, existen instancias gubernamentales u organizaciones autónomas del ministerio de educación que también controlan y evalúan a las instituciones estudiadas. Este control y evaluación consiste en procesos de acreditación, tanto institucional como de los programas de estudio (evaluación *ex ante*). En España, México y El Salvador, el ministerio de educación respectivo cuenta con una instancia autónoma responsable de acreditar y reacreditar periódicamente la calidad de la institución en cuanto tal y de sus programas de estudios. Por su parte, Deusto y la Loyola

también son evaluadas por organizaciones de los gobiernos autonómicos del País Vasco y Andalucía, respectivamente.

En las cuatro universidades jesuíticas, los procesos de acreditación tienden a ser vistos como criterios de calidad mínimos. Es decir, las acreditaciones no deberían representar un problema institucional más allá de la burocracia o del cumplimiento literal y de manual exigido por las instancias estatales. En Deusto también se participa de esos procesos de evaluación y acreditación porque “hay que asegurar la calidad” (Deusto 2). En la Ibero se piensa que las acreditaciones de la Secretaría de Educación Superior de México (SEP) no deberían ser siquiera un tema de preocupación, pues de serlo “sería porque estamos muy mal” (Ibero 5).

Deusto es la única que participa de un sistema de control y evaluación centrado en el logro de determinadas acciones y productos (evaluación *ex post*). Estos indicadores de desempeño han sido acordados con el gobierno vasco en el marco del llamado Contrato-Programa (Universidad de Deusto, 2019). Periódicamente, Deusto debe dar cuentas al gobierno vasco y, además, someterse a la auditoría de una consultora privada contratada por este, pues la liberación anual de un nuevo financiamiento está sujeta a un cumplimiento satisfactorio de los indicadores (Deusto 1).

#### *7.1.1.3 Las relaciones de la universidad y la sociedad*

El *mecanismo de control* de la Compañía de Jesús sobre las universidades estudiadas tiende a ser normativo y, sobre todo, carismático. La aplicación de las normas de la Compañía de Jesús, que deberían regir las obras bajo su responsabilidad, acontece en el marco de los estatutos de cada una de las universidades estudiadas. Como hemos señalado antes, la intervención directa de la Compañía está claramente delimitada a asuntos puntuales o tiene un carácter de consejería.

El provincial jesuítico respectivo suele ser consultado sobre el nombramiento del rector. Esto incluso sucede en la Loyola, donde el provincial, en cuanto canciller, no tiene esta función estatutaria, pues la decisión del nombramiento del rector toca a la junta de directores

(Loyola 5). En cambio, en Deusto, según el artículo 12 de sus Estatutos (2003), la junta debe contar con el visto bueno del provincial antes de proponer el candidato a rector al canciller de la Universidad, que es el superior general de la Compañía. El provincial también suele decidir o sugerir los nombres de los miembros de la junta, especialmente, cuando son jesuitas (Deusto 8). En cambio, en la UCA, el provincial propone a la junta tanto el nombramiento de los miembros de jesuitas como del rector (UCA 3).

De manera predominante, el mecanismo de control de la Compañía es de naturaleza carismática. A nivel de sistema, este mecanismo acontece a través de las estructuras horizontales propias de la provincia respectiva y de las asociaciones internacionales de universidades jesuíticas. Por ejemplo, Deusto participa de diversos equipos de trabajo y proyectos tanto provinciales como en la llamada plataforma apostólica de Loyola, lo cual promueve el carisma de la Compañía en el alma de la Universidad de una manera casi desapercibida y no por mero mandato normativo (Deusto 1). A nivel institucional, este mecanismo carismático se da a través de la cultura institucional. Como el caso de Ibero, donde el carisma se ha permeado a lo largo de los años a través de “cursos, decisiones, acciones, línea universitaria, definición de las tendencias académicas, las pedagogías; porque la gente ha hecho Ejercicios [Espirituales] y cursos, se habla del carisma, se tienen acciones sociales y se privilegian ciertos lineamientos y valores” (Ibero 4). Además, a nivel institucional, como se ha señalado antes, este mecanismo de control carismático también es ejercido por la junta de directores, el rector y los miembros de su consejo. Ellos y ellas suelen ejercer un control efectivo de que la identidad y misión estén presentes en las estructuras y dinámicas institucionales bajo su responsabilidad.

El mecanismo de control gubernamental en las cuatro universidades jesuíticas suele tener un carácter normativo. Con el fin de garantizar una calidad mínima, los gobiernos establecen una serie de regulaciones básicas que deben cumplir tanto la institución en general como al momento de diseñar los programas de estudio. Estas regulaciones pueden ser muy

restrictivas ante la innovación académica y las tendencias internacionales predominantes en el diseño curricular de las titulaciones, como es en el caso de las emitidas por el gobierno salvadoreño (UCA 5). Los mecanismos de control gubernamental también pueden ser de otra naturaleza. Al suscribir el Contrato-Programa con el gobierno autónomo del País Vasco, en Deusto se adquirió el compromiso de satisfacer un mecanismo de control basado en incentivos económicos para la mejora de la calidad. Los gobiernos también pueden usar instrumentos políticos para controlar a las universidades. La Loyola está en Andalucía, una región autonómica en donde lo público ha tenido mucho peso. De allí que la competencia de una universidad privada no haya sido bien recibida por los rectores de las 10 universidades del sistema de ES andaluz y que estos hayan presionado políticamente al gobierno autonómico para ralentizar la aprobación de las nuevas titulaciones en la Loyola (Loyola 5). También en el campo político, debido a su postura crítica frente al Estado, en la UCA esperan alguna represalia gubernamental en cualquier momento (UCA 4).

*La orientación y utilidad de la enseñanza* está marcada predominantemente por las necesidades del mercado y la empleabilidad. Entre las cuatro universidades estudiadas, los programas de estudios ofrecidos y su diseño suelen tener un peso profesionalizante importante. Esto resulta bastante claro en la Loyola, cuando se afirma que las empresas tienen una percepción positiva de la Universidad porque se toma en serio la creación de empresas y el fomento de la cultura emprendedora como un servicio a la sociedad andaluza (Loyola 5). De hecho, en las universidades jesuíticas se suele afirmar que las empresas y las familias las valoran positivamente a los profesionales allí formados. Entre los empresarios y la sociedad del País Vasco, Deusto es percibida como una marca caracterizada por la calidad de su enseñanza y, también, aunque en un sentido menos edificante, por su elitismo (Deusto 2). De manera similar, debido a sus capacidades profesionales, los graduados de la Ibero son apreciados por el empresariado mexicanos (Ibero 1).

Dentro de la Ibero, los entrevistados señalaban puntos de vista contradictorios sobre los programas de estudios, lo cual deja la pregunta sobre en qué resultará finalmente dicha tensión. Por una parte, en la Ibero se pretende recuperar un nuevo equilibrio en donde la visión social dé un mayor espacio a la empresarial: “Vamos a caminar con los excluidos y junto a los pobres... Pero, al mismo tiempo, tenemos que contribuir al desarrollo productivo y... al cuidado de nuestra casa común” (Ibero 6). Sin embargo, por otra parte, se afirma tajantemente que la búsqueda de ese nuevo equilibrio tiene un límite. La Ibero “no es una fábrica de empleados para lo que requiere la industria, si no que está más enfocada en cómo desarrolla líderes que transformen a México” (Ibero 6).

Dentro de ese horizonte y esas tensiones, en las cuatro universidades, se está en un proceso de diseño o implementación de una reforma curricular que incorpore de un modo más sistemático los objetivos jesuíticos de, por ejemplo, la formación integral y la sensibilización ante la injusticia social. No es que no haya estado antes, sino que los esfuerzos por incorporar curricularmente esos objetivos eran más bien dispersos, reducidos y con un peso importante de lo extracurricular. Con el fin de hacer transversal la perspectiva jesuítica en los programas de estudio de Deusto, “lo curricular se está uniendo a lo extracurricular. [...] Muchas cosas las estamos poniendo todas más integradas” (Deusto 2). De manera similar, la UCA está en medio de una reforma curricular que pretende transversalizar ejes relacionados con su identidad universitaria y, así, restar peso al sesgo profesionalizante (UCA 5). Por otro lado, al momento de realizar las entrevistas, las titulaciones de la Loyola ya contaban con dos asignaturas obligatorias y estaban en marcha de completar la oferta de cuatro asignaturas optativas relacionadas con lo jesuítico (Loyola 6).

En cuanto a la investigación, la tendencia predominante está orientada por la calidad, la productividad y el servicio a las necesidades de la empresa. La calidad y la productividad se mide según el número de artículos publicados en las llamadas revistas académicas indexadas, preferiblemente, del *Journal Citation Report* (JCR) o en aquellas que están el proceso de

convertirse en JCR. En la Loyola, los esfuerzos se han centrado en realizar investigaciones conjuntas con las empresas, por ejemplo, en el área de nitrógeno, lo cual, según su visión, les da una ventaja competitiva sobre las universidades públicas andaluzas que solo están interesadas en publicar más artículos en revistas JCR (Loyola 5). De manera similar, Deusto ha logrado aumentar la calidad y la producción de las investigaciones, así como satisfacer las necesidades de la empresa mediante esta actividad en un periodo de 20 años y, desde el 2019, con la ayuda de los fondos del Contrato-Programa (Deusto 4). En el marco de esos intereses, Deusto y la Loyola procuran incluir las preocupaciones de la Compañía de Jesús. Después de haber consolidado su actividad investigadora, en Deusto se han propuesto que las investigaciones tengan una mayor incidencia ciudadana y entre quienes hacen o determinan el rumbo de las políticas públicas de tal forma que, desde aquí, aporten más a la transformación de la sociedad (Deusto 4). En la Loyola, por ejemplo, desde la junta se impulsa que la Fundación ETEA-Instituto tenga la función de promover la transversalidad, “que es intentar impregnar de la preocupación por los estudios de desarrollo en todos los departamentos, facultades de la Universidad” (Loyola 5).

En la Ibero y la UCA, también promueven el criterio de calidad, si bien tienen un menor desempeño en revistas JCR respecto a Deusto y la Loyola. Sin embargo, en la Ibero y la UCA existen una tradición consolidada en que las investigaciones financiadas con fondos institucionales cumplan con los criterios de pertinencia e incidencia. En la Ibero, la investigación financiada por la Universidad se centra en los grandes problemas nacionales y de las personas más empobrecidas (Ibero 2). De modo parecido, en la UCA, la Universidad se preocupa por elaborar una agenda de investigación que aporte a la transformación de la realidad de El Salvador (UCA 5).

En los cuatro casos, *las partes interesadas económicas y empleadoras* tienen una influencia limitada en el proceso de toma de decisiones de las universidades. Si bien la tendencia en las juntas de directores es a incorporar representantes del sector empresarial y

empleador, la visión y los intereses de estos sectores no suelen imponerse en dichos cuerpos colegiados. A nivel de la junta y rectoría, las relaciones entre las universidades jesuíticas y esas partes interesadas, en Europa, son de proximidad y colaboración y, en América Latina, tienden a ser más distantes.

En Deusto y la Loyola, las partes interesadas económicas y empleadoras están representadas en la junta de gobierno. Sin embargo, ellos y ellas suelen asumir la postura colegiada, en Deusto, de fortalecer el liderazgo del rector y, en la Loyola, de contribuir a la consolidación financiera de la universidad, principalmente, bajo el liderazgo de los miembros jesuitas (Deusto 8; Loyola 2; Loyola 3). Por otra parte, ambas universidades cuentan con un órgano colegiado de consulta en donde están representados diversos sectores de la sociedad, entre los cuales están las partes interesadas económicas y empresariales. Deusto llama a este consejo Deusto Social-Lab y la Loyola, Consejo de cooperación universidad-sociedad. Estos consejos tienen el objetivo de tomar el pulso a la sociedad sobre las iniciativas más importantes surgidas en el seno de la universidad (Deusto 5; Deusto 9; Loyola 4). En la Loyola, destacan que la presencia del empresariado andaluz en el Consejo de cooperación posibilita una mayor armonía entre las actividades universitarias y las necesidades del mercado (Loyola 4).

En la Ibero, la junta cuenta con representantes del sector empresarial. Sin embargo, esos representantes tienen una influencia limitada dado que la mayoría de los miembros de la junta son jesuitas. Además, el rector posee una facultad bastante amplia de informar de manera discrecional a la junta sobre los asuntos de la Universidad (Ibero 1). En la Ibero, la relación más difícil es con el patronato dueño de las instalaciones (FICSAC), cuyos miembros son todos empresarios. Desde FICSAC han presionado, exitosamente, para que la Universidad diera una mayor cabida a los intereses y necesidades empresariales y, como contraparte, disminuyera así el ímpetu que se ha dado a lo social durante los últimos años (Ibero 1). En la UCA, debido a una relación históricamente distante, en la junta de directores se ha decidido

que no haya representantes de las partes interesadas empresariales y empleadoras (UCA 2; UCA 3). Sin embargo, últimamente, en la UCA, se ha promovido cierto acercamiento al sector privado, ya que se percibe que en este sector se aprecia a los profesionales graduados de la UCA y, asimismo, se cree que de esta manera se promoverá la imagen institucional de que la Universidad también está interesada en aportar al desarrollo del país y al sector productivo, un valor que, a veces, puede resultar menos evidente en la sociedad salvadoreña (UCA 3).

A nivel de facultades o de instancias de servicios, en las cuatro universidades, la relación con las partes interesadas económicas y empleadoras tiende a ser de colaboración. A nivel de las facultades, comúnmente, los académicos solicitan el parecer de esas partes interesadas al momento de diseñar o reformar un plan de estudio. Los responsables de las prácticas laborales estudiantiles y de las oficinas de bolsa de trabajo universitarias también mantienen una relación de colaboración con las partes interesadas económicas y empleadoras.

En las cuatro universidades jesuíticas, por otro lado, las relaciones con las partes interesadas tienden a ser diversas y descentralizadas. Las relaciones institucionales y, en particular, de los académicos suelen dejar un espacio importante para otras obras de la Compañía de Jesús, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil, así como para organismos gubernamentales y embajadas, a los cuales suelen proveer servicios formativos o de investigación.

#### 7.1.2 Los mecanismos de financiamiento de la universidad

El *financiamiento* de las universidades jesuíticas estudiadas tiende a ser competitivo y poco diversificado. Por una parte, estas universidades compiten por atraer estudiantes con instituciones de financiamiento público y privado. Entre las cuatro, la Loyola es la única en competir en un sistema de ES compuesto únicamente por 10 universidades públicas en la región autónoma de Andalucía. Por otra parte, en los cuatro casos, las universidades jesuíticas dependen significativamente del financiamiento proveniente del pago de matrículas

y, en particular, de las matrículas de grado. La que más depende de ese ingreso es la Loyola, pues un 80% de los ingresos anuales provienen del estudiantado, 70% del grado y 10% del posgrado (Loyola 2; Loyola 5); en la UCA, el 75% del presupuesto se financia de esta manera (UCA 3); y, en Deusto, este porcentaje se reduce al 60%, del que 50% proviene del grado, el cual sostiene casi toda la estructura fija, docente y administrativa, de la institución, y 10% al posgrado (Deusto 9). En la Ibero, acontece que unas pocas carreras de pregrado financian la docencia, investigación e incidencia de la Universidad (Ibero 2). Por tanto, si se pone el foco en su fuente de financiamiento, las cuatro universidades dependen fundamentalmente de la enseñanza para la viabilidad a largo plazo.

Los demás ingresos suelen ser resultado de la prestación de los servicios de formación continua y de la enseñanza de idiomas. Otros ingresos pueden proceder del financiamiento externo de proyectos de investigación por parte de entidades gubernamentales o fundaciones u ONG (Loyola 4). Sin embargo, estos fondos suelen estar atados a resultados específicos y no cubren los gastos fijos. Deusto también genera ingresos del alquiler de habitaciones a estudiantes universitarios y la UCA del alquiler de propiedades a empresas (Deusto 9; UCA 3). Los ingresos vía donación o fundraising suelen ser anecdóticos en las cuatro universidades. Deusto es la única en recibir un financiamiento público significativo, equivalente al 10 % de su presupuesto anual, a través del Contrato-Programa del gobierno autonómico del País Vasco (Deusto 4).

En cuanto al *mecanismo de financiamiento*, entre las cuatro universidades estudiadas, por estatutos, la suma total del presupuesto suele ser decidido y controlado ordinariamente por la junta de directores y el rector, con la colaboración de la instancia económico-financiera. Con el apoyo de dicha instancia, el rector suele elaborar un anteproyecto presupuestario y, luego, lo presenta a la junta para su discusión y aprobación. Este mismo procedimiento siguen todas aquellas decisiones administrativas que afecten de manera importante el presupuesto. En otras palabras, las políticas financieras destinadas a fortalecer la sostenibilidad económica

de las universidades suelen partir de la iniciativa del rector, con el apoyo de la instancia económico-financiera, y formalizarse después del control y las sugerencias de la junta.

En el caso de Deusto, el consejo de rectoría también participa de la elaboración final del presupuesto. En la Loyola, la junta tiene un rol proactivo en el control de la política presupuestaria, la cual se maneja según el objetivo de lograr un tamaño oportuno de la actividad académica que permita pagar la deuda y, en definitiva, asegurar la sostenibilidad económica (Loyola 2). En la Ibero, la política financiera institucional depende del rector de turno, ya que la junta se limita a verificar que la Universidad no tenga problemas económicos (Ibero 4). En la UCA, la junta examina la propuesta presupuestaria del rector para determinar si es equilibrada en términos de programación, ingresos, gastos, inversiones y de ahorro dedicado al patrimonio (UCA 1).

La Compañía de Jesús no se involucra directamente en las decisiones económico-financieras de las universidades estudiadas. En este marco, la Compañía no suele dar asistencia económica y no recibe utilidades de las instituciones. Si interviene en los asuntos financieros, la Compañía lo hace de modo indirecto y en el marco de los estatutos. La Loyola es la única en ser objeto del apoyo financiero de la Compañía con un préstamo, de allí que esta haya propuesto al ecónomo provincial como miembro de la junta para hacer un seguimiento más cercano a las finanzas de la Universidad (Loyola 3). En la Ibero, de manera similar, aunque por iniciativa propia, el rector invitó al ecónomo de la provincia de México a ser parte de un comité administrativo, no estatutario, responsable de asesorarlo. De esta manera, el rector también pretendía tanto mantener informado al gobierno provincial como otorgarle la posibilidad de controlar las finanzas de la obra jesuítica más rica de México (Ibero 1; Ibero 4).

Dentro del marco de la sostenibilidad económica, de manera diversa, la política presupuestaria de las universidades suele incorporar los valores y las prioridades apostólicas de la Compañía. Entre las cuatro universidades jesuíticas, la Ibero destaca en este sentido. “El rector anterior [al rector Cuautle] tenía una orientación muy clara [...] de que el superávit

universitario se fuera a financiar proyectos que tuvieran incidencia social [...] trabajo con migrantes, refugiados, búsqueda de personas desaparecidas, derechos humanos” (Ibero 2). La Ibero también ha contribuido al rescate económico de la Ibero Tijuana y del Tecnológico Universitario del Valle de Chalco y, además, ha creado el programa del Técnico Superior Universitario. El técnico fue pensado para gente obrera, por lo cual es gratuito y tiene horarios flexibles; así, hay mayores garantías de que puedan culminar sus estudios y tengan acceso a un título de una universidad de prestigio, como lo es la Ibero (Ibero 5). La UCA dedica un aproximado del 6 % del presupuesto a la proyección social (UCA 4). Deusto dedica un 5 % de su presupuesto en becas (Deusto 8). Finalmente, la Loyola también destina un porcentaje importante del presupuesto a las becas, pues consideran que esto es una parte imprescindible de su servicio a la sociedad andaluza (Loyola 6).

Actualmente, a excepción de la Loyola, las universidades jesuíticas estudiadas tienden a ser instituciones consolidadas en términos de prestigio y presupuesto. Sin embargo, estas instituciones enfrentan importantes desafíos de cara al futuro. El entorno donde están ubicadas es competitivo, las estadísticas demográficas señalan un presente de familias con menos hijos e hijas, las consecuencias económicas derivadas de la pandemia de la COVID y, en el caso de la UCA, el gobierno podría buscar desprestigiarlas mediante agresiones de motivaciones políticas. La Loyola tiene además el desafío de consolidarse en términos financiero y de prestigio académico.

Ante dichas circunstancias, en la Ibero se ha decidido moderar las acciones solidarias y priorizar la sostenibilidad económica. Por eso, se estaba en un proceso de optimizar el uso de los recursos, de atraer mayores ingresos a través de nuevos programas académicos y cerrar muchas de las políticas solidarias (Ibero 2). En el mismo sentido, en Deusto, se estaba en un momento de revisión de todos los procesos institucionales con el fin de optimizar los recursos utilizados, de tal forma que cada hora laborada del personal fuera más rentable (Deusto 2).

Según las personas entrevistadas en las cuatro universidades, *el mecanismo de distribución del presupuesto* suele estar basado en los insumos necesarios para el funcionamiento de las distintas instancias. La dirección financiera es la responsable de facilitar el proceso de elaboración de un borrador presupuestario a nivel de las distintas unidades académicas y de servicios y, luego, de recogerlos y consolidarlos en un único borrador. Este borrador presupuestario pasa al rector, quien lo revisa, puede pedir ajustes y, después, lo somete al proceso de aprobación en la junta de directores. En Deusto, el presupuesto también debe ajustarse al plan estratégico institucional. Es decir, no hay uno especial para ejecutar el plan estratégico, sino que este se lleva adelante con las partidas estipuladas en el presupuesto ordinario (Deusto 9). Además, después de haber sido discutido en el consejo de rectoría, el presupuesto debe ser aprobado por el provincial, en su calidad de canciller delegado.

En las cuatro universidades jesuíticas, las *inversiones estratégicas* son propuestas por el rector a la junta de directores para su estudio y aprobación. El rector elabora y formula las propuestas con ayuda de la dirección financiera y administrativa de la universidad. Estas propuestas suelen ser aprobadas por la junta de directores. En la Ibero, la junta confía en el criterio del rector y del administrador así que las propuestas de inversión suelen ser aprobadas tal y como estos las presentan a los miembros de la junta (Ibero 3). La revisión de las propuestas es más exigente en la Loyola debido a la necesidad de lograr la sostenibilidad financiera en el corto plazo. Antes de aprobar una nueva inversión de gran calado, la junta ha puesto como condición a los directivos de la Universidad que demuestren que la institución tiene la rentabilidad necesaria como para emprender una nueva empresa (Loyola 3). En el caso de Deusto, al igual que el presupuesto, las inversiones también deben responder al plan estratégico y, además, usualmente son discutidas en el consejo de rectoría (Deusto 9). En la UCA, la junta estudia y aprueba las inversiones en infraestructura mientras las de otro tipo son responsabilidad de rectoría (UCA 2).

### 7.1.3 La autonomía de los empleados

En última instancia, como tendencia, *la autoridad de contratar al personal académico* recae sobre el rector y la vicerrectoría académica e investigación en las universidades estudiadas. No en tanto, la contratación formal está precedida de un proceso que involucra diversas instancias académicas y administrativas. Después de la contratación, suele ser obligatorio que los nuevos académicos se formen en cuestiones de identidad y misión. En el caso de la Loyola, el proceso inicia ya sea por el vicerrectorado de ordenación académica o por el de investigación. Allí se genera un perfil que luego se pasa a recursos humanos para que haga pública la necesidad de la plaza y comience a recibir currículos (Loyola 4). En la Ibero, este proceso inicial es similar, solo que la solicitud es hecha directamente por la instancia académica que necesita la nueva contratación (Ibero 2). Luego, el consejo académico hace un análisis de los candidatos y propone una terna al divisional respectivo. Después de revisarla, la hace llegar a vicerrectoría y de aquí, a pesar de que es una atribución propia de la esta instancia, se consulta al rector y, luego, se da a conocer la decisión.

En Deusto, esa decisión última la toma la comisión de contratación, en la cual están el rector, tres vicerrectores, dos decanos y la directora de recursos humanos (Deusto 3). Además, antes de la contratación, se le explica a la persona candidata el carácter jesuítico de Deusto y, asimismo, que será invitada o, en algunos casos, deberá participar en actividades más identitarias, sobre todo, cuando asume un cargo de mayor responsabilidad (Deusto 2). En el caso de la UCA, el proceso de selección incluye pruebas psicométricas y sobre la manera de impartir una clase (UCA 3). Después de la contratación, los nuevos académicos deben hacer un proceso formativo sobre pedagogía ignaciana y otro sobre la identidad y misión de la Compañía de Jesús (UCA 5). Finalmente, en la Loyola, se prioriza la contratación de las personas con las mejores credenciales académicas y profesionales (Loyola 1). De momento, lo jesuítico no es una prioridad en la contratación

La *autoridad formal y el proceso de despido* suele recaer sobre las mismas personas responsables de la contratación y, por tanto, sigue un proceso análogo a esta. En la UCA, las razones de despido pueden ser diversas, ya sea porque la plaza se elimina, por un bajo desempeño, por una falta disciplinar muy grave o por la pérdida de confianza (UCA 3). En la Ibero, el despido puede acontecer cuando coinciden un bajo desempeño en una prueba objetiva (cuantitativa) con una evaluación negativa de los consejos académicos de las facultades (cualitativo) (Ibero 2). En cambio, en Deusto, se destaca la rareza de que acontezca un despido. Cuando se cierra una titulación, se reubica al personal. Durante la pandemia de la COVID 19, mientras muchas empresas aplicaron ERTE o despidieron a una parte de su plantilla, en Deusto, todas las personas conservaron su empleo a pesar de que algunas de ellas no tenían ninguna tarea específica (Deusto 2).

Entre las cuatro universidades estudiadas, los *antecedentes profesionales de los rectores* usualmente están relacionados con el ser miembro de la Compañía de Jesús o con provenir del ámbito académico y la gestión académica. El rector de la Loyola es el único que no es jesuita, mientras el rector de la UCA es el único que no es doctor y que tampoco tuvo una experiencia previa de gestión académica. Por otra parte, los decanos suelen ser académicos de la misma institución. En Deusto y la UCA, son nombrados por la junta a recomendación del rector, después de un proceso de consulta en la facultad respectiva. En la Ibero, la vicerrectoría académica, en acuerdo con el rector, designa a los decanos (Ibero 2). En la Loyola, los decanos también son nombrados por el rector. Además, se destaca que, cuando dentro no hay alguien con la experiencia necesaria, se ha solido contratar a gente de fuera (Loyola 1).

En las cuatro universidades estudiadas, el *nivel de participación del personal académico* en la gerencia administrativa tiende a ser moderado. En las cuatro universidades jesuíticas, las decisiones administrativas suelen responder más a una lógica jerárquica que a una colegiada. A pesar de esto, los responsables jerárquicos en la estructura de la vicerrectoría

académica y de las facultades suelen tener una influencia significativa en las decisiones más importantes que llegan a rectoría y a la junta de directores. En Deusto, los académicos tienen una influencia significativa, ya que son mayoría en los cargos jerárquicos de la gestión académica. Esto también se cumple para las vicerrectorías y las decanaturas, las cuales tienen bajo su responsabilidad las instancias de servicios. Por este motivo, el director gerente actúa como un apoyo en la gestión de las áreas funcionales y los académicos en puestos de responsabilidad tienen que adquirir cada vez más habilidades de gestión (Deusto 2; Deusto 9). En la Loyola sucede algo similar, el 80% de quienes son parte del consejo de rectoría ampliado tienen perfil académico (Loyola 6). Sin embargo, con el matiz de que la estructura administrativa es paralela a la académica, consecuentemente, entre esas instancias acontece una relación de coordinación y no de subordinación. En la Ibero, la influencia de los académicos se ve favorecida por la consciencia de que casi todos los ingresos provienen de la actividad del profesorado (Ibero 3).

Entre los académicos, suele existir una relación más colegiada. En la Ibero, casi todos los asuntos académicos de la Universidad se deciden en un comité homónimo, el cual es presidido por la vicerrectora, quien promueve una dinámica democrática y participativa (Ibero 4). De modo similar, en la UCA, los asuntos académicos son discutidos fundamentalmente en unos consejos conformados por representantes de los decanatos y los departamentos académicos. Estos asuntos no se discuten tanto en el consejo rectoría (UCA 5). La influencia de los académicos se puede ver limitada por la influencia de los responsables financieros y administrativos. Así ha sucedido en la Ibero. En numerosas ocasiones, a pesar de ocupar cargos unos de una jerarquía similar, la vicerrectora académica ha tenido que negociar arduamente con el responsable administrativo la aprobación de las decisiones tomadas en los comités académicos (Ibero 4). En la Loyola, aunque en la estructura jerárquica de toma de decisiones hay una mayoría de académicos, las decisiones pueden ser frenadas a nivel de junta sobre todo a partir del criterio financiero, como hemos señalado antes.

#### 7.1.4 La autonomía sustantiva

Entre las universidades jesuíticas estudiadas, la tendencia es que *los currículos y los perfiles académicos* sean aprobados formalmente por la junta de directores a propuesta del rector y de la vicerrectoría académica. Sin embargo, la construcción de los currículos de cada plan de estudio suele correr por cuenta de las facultades y los departamentos académicos respectivos. Es decir, los contenidos de un plan de estudios suelen ser decididos por los académicos de los departamentos y las facultades, mientras las instancias de la junta de directores, rectoría y vicerrectoría académica suelen limitarse a revisar que, en el diseño curricular, se cumplan los criterios institucionales y ministeriales.

La junta de directores, rectoría y vicerrectoría académica suelen tener entre sus principales criterios de revisión los aspectos transversales relacionados con la identidad y misión. En la UCA, la junta considera cuidadosamente los programas de estudio que llegan a su mesa, pues, según sus miembros, en la formación del estudiantado se juega buena parte de la incidencia de la visión universitaria de la UCA en la sociedad salvadoreña (UCA 2). Entre los criterios de análisis, dichas instancias institucionales -más la dirección administrativa- también pueden dar mucha importancia a la viabilidad financiera de los programas de estudio, como ha sucedido en la Loyola y en la Ibero (Loyola 5; Ibero 6). Sin embargo, cuando la decisión es estratégica, la junta de directores, el rector y el consejo de rectoría, especialmente, la vicerrectoría académica, tienden a involucrarse más en el proceso de elaboración de un nuevo plan de estudio y restar así protagonismo a las facultades y departamentos académicos. Este ha sido el caso de la creación de la carrera de medicina y de la facultad de ciencias de la salud en Deusto (Deusto 2).

En las cuatro universidades, el rector suele tener una influencia determinante en la definición de los *objetivos estratégicos*, aunque también se requiere la aprobación formal de la junta de directores. Al respecto, el caso más ilustrativo es el de la Ibero en donde se dice que las decisiones estratégicas se suelen tomar en el despacho del rector (Ibero 1). A veces, esta

responsabilidad puede ser delegada a una de las vicerrectorías. Este fue el caso de Deusto, donde la elaboración del plan estratégico anterior fue delegada al vicerrector de comunicación, quien asumió la mayor responsabilidad de este proceso y se limitó a realizar algunas consultas a los miembros del consejo de rectoría (Deusto 7). En contraste, en la Loyola, la junta de directores cumple a cabalidad su responsabilidad de decidir la orientación estratégica de la Universidad, aunque suele ser en el marco de las propuestas hechas por el rector y su consejo (Loyola 2).

En las cuatro universidades jesuíticas, aunque el plan estratégico se redacte y decida en la rectoría o en la junta de directores, su elaboración suele partir de un amplio proceso de consulta, que puede abarcar a toda o a una parte de la institución. En la Loyola y la Ibero se realizó un amplio proceso de consulta entre toda la comunidad educativa (Loyola 4; Ibero 1). En la UCA, el plan estratégico todavía está en proceso de elaboración. Este proceso ha partido de una consulta a gente que se percibe como creativa e innovadora, por ejemplo, por haber estudiado un doctorado fuera de la universidad (UCA 3). En Deusto dan un matiz de realismo sobre el alcance de los procesos de consulta. Allí reconocen que las políticas gubernamentales de ES del Estado y de la autonomía, así como de la misma Compañía de Jesús dejan poco margen a las instituciones en la elaboración de los planes estratégicos (Deusto 7).

La *autoridad para establecer el perfil de investigación* suele estar descentralizada. Es decir, mientras no esté financiada por la institución, en las universidades estudiadas suele haber espacio para que los investigadores individuales, los equipos de investigación o las direcciones académicas escojan libremente sus temas de investigación. Aunque, como señalamos, está próximo a cambiar, durante los últimos 20 años, en Deusto, los equipos de investigación han decidido qué investigar y las principales autoridades de la jerarquía institucional solo se ha preocupado por consolidar la calidad (Deusto 3; Deusto 4). En la Loyola siguen una senda parecida a la Deusto, pues sus principales autoridades también creen que lo

primero es consolidar una cultura investigadora y solo entonces existirán las condiciones para elaborar una política de investigación, que incluya la misión e identidad jesuítica (Loyola 1).

En la Ibero y en la UCA, las principales autoridades de la jerarquía institucional también aspiran a consolidar la calidad investigadora. No en tanto, en esas universidades latinoamericanas existe la tradición de controlar los temas de investigación que financia la universidad. En la Ibero, la vicerrectoría académica aplica los criterios generales de calidad, pertinencia e incidencia, que citamos antes (Ibero 2). En la UCA se ha ido un poco más allá, pues se ha creado una política y un programa estratégico de investigación dentro de los cuales deben encajar las investigaciones financiadas por la Universidad. La política fue elaborada por la Dirección de investigación y un grupo de académicos. El programa estratégico por la vicerrectoría académica. Ambos documentos fueron estudiados y aprobados por la junta de directores (UCA 3; UCA 5).

La determinación de *las condiciones de entrada, del tamaño de la institución y de las especializaciones centrales* suelen depender principalmente de la junta de directores y del rector. Con un apoyo importante de la vicerrectoría académica y de las facultades, el rector suele proponer estrategias de crecimiento a la junta para su discusión y aprobación. En este sentido, en la Loyola, existe la preocupación en la junta y en la rectoría sobre cómo hacer crecer al estudiantado tanto a partir de los programas de estudio existentes como de otros nuevos donde se ve un campo de oportunidad (Loyola 6). Además, la junta da un seguimiento periódico, cercano y exhaustivo al número de estudiantes, ya que es una condición estratégica necesaria para garantizar la sostenibilidad económica de la Universidad (Loyola 3). En la UCA, existe una preocupación similar sobre la necesidad de crear nuevas titulaciones de grado. En el pasado, la junta apostó por aumentar y diversificar la oferta del posgrado, mientras los programas de estudio de grado permanecieron invariables, cuando la estabilidad financiera de la Universidad depende de la matrícula de estos últimos (UCA 3; UCA 5).

En la Ibero, el rector es quien tiene una mayor influencia en las estrategias de crecimiento. El rector anterior al Dr. Cuautle apostó por crecer en programas de estudio de orientación humana y social. Todavía, algunos de los programas de posgrado más recientes fueron creados según este espíritu, por ejemplo, se abrió uno en economía social y solidaria en el otoño del 2021 (Ibero 2). Sin embargo, el rector Cuautle pidió una revisión de los programas desde el punto de vista financiero a raíz de la situación económica de la universidad. De allí que una de las prioridades actuales sea hacer a todas las carreras de grado rentables y, al mismo tiempo, favorecer a aquellas que ya lo son para aumentar los márgenes de ingreso. En el posgrado, la prioridad ha sido establecer unos criterios de continuidad y de cierre para evaluar los programas de estudio y renovar la oferta (Ibero 2).

En Deusto, al menos cuando son parte de una decisión estratégica, los insumos para la toma de decisión sobre los procesos de crecimiento han sido recogidos por equipos conformados por representantes de diversos niveles de jerarquía. Para estudiar la creación de la facultad en ciencias de la salud, se creó una comisión *ad hoc*, la cual estaba integrada el presidente de la junta, la vicerrectora académica, un médico, entre otros. Esta comisión se reunía semanalmente y tenía la obligación de dar cuentas al consejo de rectoría. Solo después de dos años de trabajo, durante los cuales la comisión *ad hoc* realizó consultas en otras instituciones y completó un estudio de mercado (que contempló la dimensión económica, las demandas externas de la sociedad y la pregunta sobre el aporte distintivo de Deusto), las principales autoridades jerárquicas concluyeron que era viable abrir la nueva facultad (Deusto 2).

En las universidades estudiadas, entre la junta de directores, el rector y su consejo existe un consenso de conservar algunos programas de estudios deficitarios cuando es un tema de identidad, tanto en su dimensión universitaria como jesuítica. Al decidir sobre el cierre de un programa, en la UCA, se presta atención al número de estudiantes y a la importancia del programa desde el punto de vista de la identidad institucional jesuítica y

universitaria. Si el programa tiene una importancia crítica frente a este segundo aspecto, a pesar de que tenga un número reducido de estudiantes se decide mantenerlo, como ha sido el caso de la carrera de filosofía (UCA 5). En la Ibero, se piensa que si se cierran las carreras de humanidades, las cuales suelen ser deficitarias, la institución dejaría de ser una universidad (Ibero 3, Ibero 4). Es decir, la decisión de mantenerlas no es solo una cuestión del carácter jesuítico de la institución, sino también algo imprescindible e inherente a su naturaleza universitaria.

7.2 Patrón de gobernanza predominante entre las universidades jesuíticas  
Las tendencias del estilo de gobernanza en las universidades jesuíticas estudiadas siguen, primero, el patrón del modelo jesuítico y, segundo, el patrón de orientación de mercado (ver tabla 7.1). De manera no predominante, están presentes los modelos del autogobierno de los académicos y el centralizado en el Estado. El patrón de gobernanza jesuítico es predominante debido a la presencia tanto de la estructura de jerarquía de jerarquías propia de la Compañía de Jesús, así como de la misión e identidad de esta orden religiosa.

A la luz de los hallazgos presentados, primero, el patrón de gobernanza jesuítico es predominante debido a la presencia de la estructura organizativa de jerarquía de jerarquías, tanto a nivel del sistema de ES de la Compañía de Jesús como a nivel de las cuatro instituciones estudiadas. En estas universidades, la estructura y el proceso de toma de decisiones es acentuadamente jerárquico, ante todo, en lo que toca a los asuntos más importantes y, al mismo tiempo, se deja espacio para la autonomía en lo que corresponde a los asuntos ordinarios.

Al poseer estructuras jerárquicas, las instancias con mayor responsabilidad en el rumbo de las instituciones estudiadas tienden a ser quienes ocupan los cargos en la cúspide organizacional. A sus mesas llegan los asuntos más importantes, ordinarios y estratégicos, sobre la marcha de las instituciones estudiadas. Específicamente, las instancias de mayor

responsabilidad en la estructura jerárquica de las universidades suelen ser la junta de directores, el rector y su consejo. De estos tres, el rector es quien ocupa el puesto clave.

Cotidianamente, en el rector convergen la información sobre los asuntos más importantes de la universidad por medio de sus consejeros. El consejo del rector suele incluir a los responsables de las vicerrectorías, dirección financiera y administrativa, secretaría general y facultades. Con la información y el criterio técnico facilitado por estos consejeros, el rector suele decidir sobre aquellos asuntos de su competencia y decidir sobre las propuestas de los asuntos que competen a la decisión de la junta. Por su parte, la tendencia es que la junta mantenga una relación de confianza con el rector y sus consejeros. En este sentido, en las decisiones de la junta tiende a tener una influencia importante el criterio del rector y de los consejeros de este. De manera sintética, aquí solo se enunciará que esta dinámica de confianza también tiende a acontecer de una manera todavía más remarcada en las relaciones que el gobierno provincial de la Compañía de Jesús mantiene con las instituciones bajo su responsabilidad, en el marco de los estatutos de cada universidad.

Por otra parte, en la estructura jesuítica de jerarquía de jerarquías, la autonomía acontece sobre todo en aquellos asuntos que tocan la marcha de la universidad. Por decirlo de alguna manera, según sus propias percepciones, ni los miembros de la junta ni el rector ni sus consejeros suelen poseer la aspiración a decidir sobre todos los asuntos bajo su responsabilidad. Ellos y ellas tampoco mencionaron la existencia de instrumentos con esa pretensión de control total. Además, las decisiones en las universidades suelen requerir la experiencia y el criterio profesional de especialistas, ya sean académicos o del área de servicios. Es decir, los responsables de cada nivel de jerarquía requieren de la colaboración de otros bajo su responsabilidad, tanto para la marcha cotidiana de su área como para dar un cuerpo sólido a las iniciativas más importantes, que en última instancia serán decididas por el rector o la junta de directores.

El modelo de gobernanza jesuítico también predomina en las universidades estudiadas porque la misión e identidad de la Compañía de Jesús suele estar presente en los diversos ámbitos de la gobernanza institucional. Estos criterios no suelen ser percibidos como un mero conjunto de indicadores de algún instrumento de evaluación, en el caso de que existan, sino como parte del carisma institucional o, al menos, de una aspiración sobre los valores que deberían estar presentes en las decisiones y estructuras institucionales. En este sentido, la misión e identidad de la Compañía de Jesús tiende a ocupar un primer o segundo plano, por ejemplo, en los procesos de toma de decisión sobre el currículo, los temas de investigación, las políticas presupuestarias y el plan estratégico.

El segundo modelo predominante en las universidades jesuíticas estudiadas es el de orientación de mercado. El presupuesto de las universidades jesuíticas estudiadas depende principalmente de las cuotas estudiantiles de grado. Esta realidad financiera condiciona las decisiones más importantes en la universidad y, en especial, aquellas relacionadas con el avance de la misión e identidad de la Compañía a nivel institucional. Estas últimas no suelen generar un superávit. Es decir, las decisiones académicas y administrativas tienden a acontecer dentro de un marco de viabilidad financiera. Cuando las decisiones escapan mucho tiempo de ese marco, la institución se ve obligada a hacer fuertes ajustes estructurales. Por ejemplo, las decisiones sobre el currículo o la apertura o el cierre de las carreras de grado suelen tener como límite garantizar un mínimo de matrícula que permita garantizar la sostenibilidad económica de la institución. Esto a veces desemboca en una tensión, pues no siempre se puede decidir con base exclusiva o primordial en la misión educativa jesuítica.

Además, el modelo de gobernanza de orientación de mercado también se evidencia como un patrón secundario en las universidades jesuíticas estudiadas debido a que las partes interesadas económicas y empleadoras ocupan un lugar secundario en las instituciones. Es decir, estas partes interesadas tienden a poseer una influencia limitada en las instituciones, incluso, cuando son miembros de la junta de dirección. Los jesuitas y el rector, cuando forman

parte de la junta, suelen tener la influencia predominante en las decisiones de la junta. Por tanto, la voz de las partes interesadas se limita a ser de consejería, pero no del establecimiento de la agenda académica o administrativa de las instituciones.

De una manera bastante menor, en las universidades jesuíticas estudiadas, están presentes los modelos de gobernanza del autogobierno de los académicos y el centralizado en el Estado. El patrón de gobernanza del autogobierno de los académicos está presente porque las instancias gubernamentales de evaluación y acreditación, de los países en donde están las universidades, tienden a centrarse en una normativa orientada a garantizar la calidad en el diseño de los procesos académicos. En contrapartida, esas instancias de gobierno prestan mucho menos atención a los aspectos sustantivos, por ejemplo, a los contenidos curriculares y a qué carreras deberían abrirse. A nivel institucional también se concede mucha autoridad a los académicos sobre los contenidos de las carreras y el sello jesuítico curricular suele centrarse en un pequeño grupo de asignaturas que incorpora la perspectiva la misión y los valores de la Compañía de Jesús. Aunque, las instituciones estudiadas también señalan que promueven la formación de sus docentes en pedagogía ignaciana o en la tradición jesuítica de llevar los procesos de enseñanza aprendizaje.

El patrón de gobernanza centralizado en el Estado deja una impronta menor en las universidades jesuíticas estudiadas. Como antes señalamos, las instancias gubernamentales responsables de los procesos de acreditación y evaluación se centran sobre todo en garantizar una calidad mínima de los procesos académicos. Para las instituciones jesuíticas, estas exigencias gubernamentales tienden a representar procesos burocráticos y demasiado centrados en aspecto técnicos y de manual. Aunque, en esas instituciones se reconoce la importancia de tener un sello que garantice una calidad mínima de las instituciones pertenecientes a sus respectivos sistemas nacionales o regionales de ES. Además, por este mismo motivo, algunas de las instituciones suelen colaborar en la mejora de las regulaciones y los procesos que respaldan el trabajo de las agencias acreditadoras y evaluadoras

gubernamentales. Finalmente, llama la atención las evidencias del control político de las universidades, es decir, la instrumentalización de las leyes e instituciones gubernamentales a favor de determinados intereses políticos dentro del Estado.

A continuación, presentamos una tabla que muestra, de forma resumida, las principales características y el proceso de análisis de cada de estas, lo cual nos permitió concluir sobre el patrón de gobernanza predominante en las universidades jesuíticas. Este proceso de análisis lo realizamos a la luz de los tipos ideales de la gobernanza, entre los cuales estaba nuestra propuesta del tipo ideal de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús.

**Tabla 7.1**

*Análisis cruzado de los hallazgos sobre la gobernanza en las universidades jesuíticas de Deusto, Loyola, Iberoamericana Ciudad de México y Centroamericana José Simeón Cañas*

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	
<b>Estructura general de la ES <sup>a</sup></b>	
<i>Estructura institucional de las universidades <sup>b</sup></i>	
Actores determinantes en la toma de decisiones	El rector, el consejo de rectoría y la junta de directores. El rector suele ser el determinante entre los tres. (GSJ).
<i>Estructura organizacional</i>	Jerarquía de jerarquía. La relación entre la Compañía y cada institución tiende a ser indirecta, carismática y abierta. A nivel institucional, la relación entre los distintos niveles de jerarquía tiende a ser rígida en asuntos importantes y abierta en los cotidianos. (GSJ).
<i>El abordaje gerencial predominante</i>	A nivel institucional, predominantemente jerárquico. Junto acontecen procesos de consulta, y colaboración, la autonomía, la toma de decisiones informada y el cuidado y respeto de la persona. (GSJ).
<i>Patrones de control y de evaluación de la calidad</i>	
<i>Responsables del control y la evaluación</i>	A nivel de sistema, el gobierno provincial respectivo. A nivel institucional, la junta de directores, el rector y su consejo. Entre estos, los jesuitas suelen asumir o se les suele asignar una mayor responsabilidad. (GSJ). Instancias gubernamentales o entidades autónomas de acreditación dependientes del ministerio de educación. (GOM).
<i>Objeto de control y evaluación</i>	En qué medida está presente la misión e identidad jesuíticas en las estructuras y los procesos institucionales. (GSJ). La calidad de los procesos académicos de la institución y de los programas de estudio (GCE)

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	
Momento de los procesos académicos en que la evaluación tienen lugar	Ex ante. (GCE; GSJ)
<i>Relaciones de la universidad y la sociedad</i>	
Mecanismos de control de la autoridad central del sistema	De la Compañía de Jesús, normativo y, sobre todo, carismático, siempre en el marco de los estatutos de la universidad. El provincial o su delegado suele ejercer este mecanismo de control y, también, la junta, el rector y los miembros de su consejo. (GSJ). Un marco legal orientado a una calidad mínima de las instituciones y de sus planes de estudio. (GAA).
Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación	Primero, sobre la enseñanza, las demandas del mercado y de las familias. Dentro de este marco, la misión e identidad universitaria jesuítica. (GOM; GSJ). Segundo, sobre la investigación, la calidad y la productividad investigadora, así como el servicio a las empresas. En este marco, los intereses de la Compañía de Jesús. (GAA; GOM; GSJ).
Partes interesadas económicas y empleadoras	
Función	Limitada. Ofrecen consejo en la junta de gobierno, en los consejos universidad-sociedad y en la facultades. Colaboran en las prácticas profesionales y con las bolsas de empleo. En los niveles más altos, suele compartir la identidad y misión jesuíticas. (GSJ)
Responsable de nombrarlas	Como miembros de la junta de dirección, el provincial o la misma junta. Los responsables del diseño curricular, de las prácticas profesionales y de las bolsas de trabajo. (GSJ; GOM)
<b>Mecanismos de financiamiento</b>	
Principal base de financiamiento	Competitivo y poco diversificado (GOM; GSJ)
Mecanismo de financiamiento utilizado por la autoridad central del sistema	La suma total del presupuesto suele ser decidido y controlado ordinariamente por el rector, con la colaboración de la instancia económico-financiera y con la aprobación última de la junta de directores. En el marco de la sostenibilidad económica, la gestión del presupuesto suele incorporar los valores y las prioridades apostólicas de la Compañía. (GSJ).
Mecanismo de distribución del presupuesto en la universidad	Basados en los insumos necesarios por las distintas unidades. (GCE; GSJ)
Autoridad para realizar las inversiones estratégicas	La junta de directores a propuesta del rector, quien cuenta con el apoyo de la dirección financiera. (GSJ).
<b>Autonomía de los empleados</b>	
Autoridad para la contratación del personal académico de alto perfil	Formalmente, el rector y la vicerrectoría académica e investigación. En el proceso previo, están involucradas la facultad y la instancia responsable del personal. La persona contratada al menos debe respetar la identidad

Categoría, subcategoría e indicador empíricamente observables	
	institucional y debe participar en procesos de formación de identidad y misión. (GOM; GSJ).
Autoridad de la universidad para despedir al personal académico de alto perfil	El rector, así como la vicerrectoría y la facultad o departamento académico interesado en el despido. Desde mucha estabilidad hasta despido por motivos diversos. (GOM; GSJ)
Antecedentes profesionales de los rectores y decanos	En el caso del rector, jesuitas y experiencia académica y de gestión académica. En el caso de los decanos, académicos de la institución, quienes son nombrados por la junta a propuesta del rector, quien elige un nombre a partir de un proceso de consulta entre los académicos. (GOM; GSJ)
Nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa	Moderada. Las decisiones administrativas son marcadamente jerárquicas y, entre los académicos, las académicas suelen incluir la colegialidad. (GOM; GSJ).
<b>Autonomía sustantiva</b>	
Autoridad para establecer el currículo y los perfiles académicos	La junta de directores a propuesta del rector y de la vicerrectoría académica. El contenido de los currículos corre a cuenta de las facultades y los departamentos académicos. Los planes deben incluir lo establecido curricularmente sobre la identidad y misión. (GOM; GSJ)
Autoridad para establecer los objetivos estratégicos	La junta de directores a propuesta del rector. Los planes estratégicos suelen contemplar la identidad y misión jesuítica (GOM; GSJ).
Autoridad para establecer el perfil de investigación	Como tendencia predominante, descentralizada en los académicos. Como tendencia emergente, control de la vicerrectoría sobre la presencia de la identidad y la misión (GOM; GSJ).
Las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales	La junta de directores, a propuesta del rector, quien cuenta con la asistencia de la vicerrectoría académica y las facultades. Se toman en cuenta los valores y la misión jesuítica (GOM; GSJ)

*Nota.* Nuestro análisis de la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús está basado principalmente en *Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions*, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, Capítulo 2 (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>). En las celdas, GOM se refiere al tipo ideal del modelo gobernanza de orientación de mercado; GCE, el modelo centralizado en el Estado; GAA, indica el modelo de gobernanza del autogobierno académico; GSJ, el modelo de gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús. Este último modelo ha sido

resultado de nuestro estudio del “sistema de universidades jesuíticas de la Compañía de Jesús”.

<sup>a</sup> Las categorías empíricamente observables han sido resaltadas en negrita; <sup>b</sup> Las subcategorías empíricamente observables han sido resaltadas en cursiva.

## 8. Aspectos distintivos de la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús

En este capítulo, constituye la cuarta parte del proceso de análisis para dar respuesta a la pregunta principal de investigación sobre los aspectos distintivos de la ES de la Compañía de Jesús. Esto es posible después de haber realizado una detallada contextualización y teorización sobre la gobernanza de la ES y haber estudiado las políticas normativas e inspiracionales de la ES de la Compañía de Jesús, así como luego de haber analizado de modo individualizado y cruzado la gobernanza de cuatro universidades jesuíticas de América Latina y Europa, mediante un estudio cualitativo múltiple de lógica replicativa literal.

En la primera parte del capítulo explicaremos nuestros hallazgos sobre los cinco aspectos distintivos de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús. En la segunda, expondremos unas acciones básicas que podrían contribuir al fortalecimiento de la gobernanza de la ES según lo plantea la Compañía. En la cuarta parte, indicaremos algunas vías de investigación que se podrían realizar en el futuro para robustecer y afinar nuestra propuesta sobre los aspectos distintivos de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús.

### 8.1 Los aspectos distintivos de la gobernanza de la educación superior de la Compañía de Jesús

A continuación, respondemos a la pregunta principal de investigación sobre los aspectos distintivos de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús. Para responderla, hemos realizado un proceso de análisis deductivo para definir y ordenar sistemáticamente cada uno de los aspectos distintivos apoyados en nuestra teorización de la gobernanza de la ES. Además, hemos realizado un proceso de análisis inductivo, pues hemos seleccionado aquellas categorías conceptuales que emergieron -en cierto orden- a lo largo de nuestro estudio replicativo hasta describir un patrón identificable. En principio, las categorías conceptuales surgidas en este proceso de análisis pretenden ser una primera definición teórica de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús y, en este sentido, también serían un aporte al desarrollo teórico del concepto de gobernanza de la ES.

La relectura de los hallazgos sobre la gobernanza de las universidades jesuíticas ha resultado en la formulación de cinco aspectos distintivos de la ES de la Compañía de Jesús. El primero consiste en su fin, que es realizar su carácter específico. El segundo consiste en su estructura de jerarquía de jerarquías. El tercero es el contexto actual de la ES y sus implicaciones en la gobernanza de la ES jesuítica. El cuarto trata sobre los actores más importantes en el proceso de toma de decisiones. El último se centra en los estatutos de las universidades jesuíticas, que son el principal vínculo formal con la Compañía de Jesús.

8.1.1 El carácter específico de la educación superior de la Compañía de Jesús  
La gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús tiene por fin realizar el carácter específico que la Compañía ha asignado a estas instituciones de ES. Según los documentos normativos de esta orden religiosa, el carácter específico de las universidades jesuíticas posee un aspecto universitario y otro jesuítico. Es decir, la gobernanza en las universidades jesuíticas debe tener por objetivo realizar el sustantivo “universidad” y el adjetivo “jesuítico” (CG 34, d. 12, n. 5; NC 289 2).

Kolvenbach (2008a; 2008n) comprendía que las universidades jesuíticas, que, en cuanto universidades, en el contexto competitivo actual de la ES estaban obligadas a la búsqueda de la excelencia en la investigación, la enseñanza y la gestión. Sin embargo, por su carácter jesuítico, junto con la excelencia académica, estas universidades debían buscar la excelencia humana (Kolvenbach, 2008a). Para él, esto implicaba que los esfuerzos de encarnar la misión universitaria de fe y justicia debían ir más allá de fomentar la diversidad en la admisión, las políticas de becas o de reflexionar sobre el manejo de los recursos internacionales (Kolvenbach, 2008n). Por ejemplo, se debía procurar, una formación integral y solidaria del estudiantado y promover una investigación que buscara la verdad implicándose en las realidades más profundas e injustas de la humanidad.

Es más, Kolvenbach (2008n), en parafraseo de Ellacuría (1999), afirmó que, ante un mundo atravesado por la injusticia, “todo centro jesuita de enseñanza superior está llamado a

vivir dentro de una realidad social [...] y a vivir para tal realidad social, a iluminarla con la inteligencia universitaria, a emplear todo el peso de la universidad para transformarla” (p. 188), a la luz del evangelio.

#### *8.1.1.1 El sustantivo universidad antecede al adjetivo jesuítico*

Desde el punto de vista de la teoría institucionalista, el sustantivo universidad antecede al adjetivo jesuítico. Según esta teoría, cuando una universidad es establecida en un contexto local seguirá primordialmente un patrón institucional ampliamente aceptado con el fin de ganar una legitimidad social que le permita acceder a los recursos necesarios para prolongar su existencia en el tiempo (Meyer et al., 2007; Meyer & Rowan, 1977). En otras palabras, al ingresar una nueva institución local en el campo organizacional universitario, esta nueva institución tenderá a buscar la semejanza a las otras instituciones hasta ser considerada como socialmente legítima (DiMaggio & Powell, 1983).

En cuanto institución, esta teoría también aplicaría a toda universidad jesuítica. Toda universidad jesuítica recién fundada buscará establecerse primero como universidad; asimismo, organizacionalmente, lo será según su campo organizacional más próximo, por ejemplo, semejante a las universidades de Europa o América Latina y, luego, deberá cumplir unas políticas nacionales de ES. Después de establecerse como universidad ante los ojos legitimadores de la sociedad, será jesuítica. Por su parte, las universidades ya bien establecidas tenderían a seguir patrones de cambio comunes a su campo organizacional con el mismo fin de la búsqueda de la legitimidad social que permita asegurar su existencia. En este marco, es bastante probable, que las universidades jesuíticas estén influenciadas por la reforma de orientación de mercado, la cual, actualmente, es predominante en la ES.

En los documentos normativos de la Compañía de Jesús, se transparece la lógica de la teoría institucionalista, cuando se afirma que las universidades jesuíticas tienen que ser sustantivamente universidades y adjetivamente jesuíticas (CG 34, d. 12, n. 5; NC 289 2). Aunque en una primera lectura parezca una cuestión de sentido común, esta diferenciación

lógica explicaría con realismo que al fundarse una nueva institución de ES primero tendrá que ser consolidada en cuanto universidad y después en cuanto jesuítica, lo cual podría ser una invitación a medir mejor los recursos requeridos y disponibles para fundar una nueva institución en un determinado entorno local.

Revisemos nuestros hallazgos. La teoría institucionalista nos ofrecería una explicación del porqué en la Loyola los esfuerzos actuales se centran en consolidar la institución en cuanto universidad y, después, en cuanto jesuítica. De allí que quienes son parte de la junta directiva estén “un poquito más sensibilizados con la parte económica, con el tema del tamaño de la deuda, pero, en la parte académica, no suelen meterse salvo en cosas serias” (Loyola 4). “El segundo criterio es más de identidad y misión” (Loyola 4).

Al ser una universidad fundada en 2010 y la única institución de financiamiento privado en medio de un sistema de ES de diez universidades públicas, la Loyola todavía estaría en un proceso de consolidarse en cuanto universidad. Es decir, su prioridad sería legitimar su calidad y prestigio académico ante la sociedad andaluza para conseguir así los recursos financieros que garanticen su continuidad. En contraste, las otras tres universidades jesuíticas fueron creadas en un contexto menos competitivo y, dados sus años de fundación, a estas alturas, ya tendrían un prestigio y una calidad académicas consolidadas que les permitiría asegurar, con menos dificultad, la sostenibilidad económica para su funcionamiento. Por tanto, estas tendrían una mayor capacidad para promover lo jesuítico a nivel organizacional, en el ámbito académico y en sus relaciones con la sociedad. Por ejemplo, la UCA, que es la segunda menos antigua, fue fundada en 1965, como la primera universidad privada de El Salvador, cuya única competencia era la Universidad Nacional (Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, s.f.).

#### *8.1.1.2 El sustantivo universidad*

Cuando nos remitimos a los documentos normativos, en la Compañía de Jesús se piensa la universidad como una institución con un importante rol cultural, el cual es muy

parecido en toda sociedad. En la Compañía, se opta por la universidad “puesto que en ella se configura la cultura en lo relacionado con la ética, las orientaciones de la economía y la política y el sentido de la vida humana” (CG 34, d. 17, n. 6; NC 289 1). En el institucionalismo, la universidad se piensa de un modo similar al de la Compañía. Según esta teoría, la universidad es una institución que histórica y constitutivamente ha cumplido un rol cultural (Meyer et al., 2007; Meyer & Rowan, 1977).

En los documentos normativos de la Compañía de Jesús, la universidad se concibe como una institución autónoma y humanista, la cual cumple un rol cultural de búsqueda, salvaguarda, comunicación y discusión del conocimiento, el saber y la verdad (CG 34, d. 17, n. 6). Si nos atuviéramos solo a este modo de entender lo universitario en la Compañía de Jesús, la gobernanza de la ES del sistema de universidades jesuíticas se aproximaría al tipo ideal del autogobierno académico (Dobbins & Knill, 2014). En este tipo ideal, la universidad goza de una amplia autonomía respecto a los objetivos estatales y las necesidades empresariales. Los académicos tienen el control de la universidad y el conocimiento se busca por el valor que tiene en sí mismo.

En nuestros hallazgos sobre la gobernanza de las universidades jesuíticas, de manera similar a la gobernanza del autogobierno académico, los académicos tienen una influencia significativa en el diseño curricular de los planes de estudios y en la determinación de los temas de la agenda de investigación (Dobbins & Knill, 2014). Sin embargo, en las instituciones universitarias jesuíticas, sucede que la influencia de los académicos tiene un límite dado por la estructura y las dinámicas jerárquicas propias del tradicional estilo de gobernanza de la Compañía de Jesús.

En las instituciones universitarias de la Compañía de Jesús, la junta de directores y/o el rector junto con sus colaboradores más próximos en la escala de jerarquía suelen controlar el contenido de los planes de estudios y las temáticas de investigación al momento de aprobarlos. Según lo determinen las políticas curriculares o, cuando existen, de investigación

institucional, esas autoridades revisan que en los planes de formación y que en las investigaciones financiadas por la universidad se vean reflejados aspectos estratégicos o transversales, tales como las opciones y los valores propios de la misión e identidad jesuítica. De esta manera, la influencia inicial de los académicos se ve delimitada por la autoridad jerárquica de los máximos responsables de la universidad.

Aunque si bien es cierto que como tendencia se remarca la autoridad jerárquica de las autoridades máximas sobre los académicos, el equilibrio entre ambas fuerzas, si lo podemos llamar así, varía de institución a institución. En un extremo, en Deusto, las facultades parecen tener una significativa influencia sobre la aprobación de ciertos asuntos. Regularmente, en el proceso de aprobación de una nueva titulación, “las facultades han decidido mucho por su cuenta” (Deusto 3). En este sentido, en el consejo de rectoría, “puede haber cierto debate sobre la estrategia de si esta titulación sale o no sale, pero no del contenido de la materia. Allí puede haber debate sobre las competencias transversales, los contenidos que nosotros llamamos de identidad y misión” (Deusto 3). En el otro extremo, en la Ibero se señaló cómo “la vicerrectora, prácticamente, tiene que negociar con el director general administrativo las consecuencias financieras para la academia... como pedirle permiso” (Ibero 4), lo cual contrasta con el proceso colegiado mediante el cual han sido elaboradas esas propuestas de los académicos.

#### *8.1.1.3 El adjetivo jesuítico*

El superior general de la Compañía de Jesús que más reflexionó sobre el llamado apostolado universitario jesuítico, Kolvenbach (2008p), exhortó a reconocer que “el conocimiento no es neutro, porque implica siempre valores y una determinada concepción del ser humano” (p. 200). Según Kolvenbach (2008n), “[...] todo conocimiento que se adquiere en la universidad es valioso por sí mismo, pero es además un conocimiento que tiene que preguntarse a sí mismo, ‘en favor de quién y en favor de qué’ está” (p. 184). Además, señaló que “en la educación de la Compañía los valores del Evangelio, tal como se contemplan en los

*Ejercicios Espirituales*, son las normas orientadoras del desarrollo integral humano”

(Kolvenbach, 2008l, p. 137).

En este sentido, en las universidades jesuíticas, al responder al para qué y al para quién del conocimiento, se deben hacer presentes las opciones y los valores de la Compañía de Jesús. Estos valores de la Compañía están al servicio de una visión integral del ser humano y de la sociedad, la cual se desprende del Evangelio y de la manera particular de entenderlo a partir de la experiencia de los Ejercicios Espirituales de Ignacio de Loyola.

Además, en los documentos normativos de la Compañía de Jesús, se afirma que lo jesuítico también debe reflejarse en la contextura y en las dinámicas institucionales de la universidad jesuítica. “La Universidad jesuítica puede y debe descubrir en su propia contextura institucional y en sus genuinos objetivos un ruedo específico y adecuado para el encuentro con la fe que obra la justicia” (CG 34, d. 17, n. 7). Es decir, en la estructura y dinámicas de gobernanza de las universidades jesuíticas también deben hacerse vida la misión y los valores de la Compañía de Jesús.

Como se afirma en los documentos normativos de la Compañía de Jesús, no se trata de instrumentalizar la universidad hacia la misión de la Compañía (CG 34, d. 17, n. 7). La Compañía de Jesús reconoce la autonomía y la libertad académica como aspectos constitutivos de las universidades jesuíticas (CG 34, d. 17, n. 6; Kolvenbach, 2008f). En realidad, a la luz de lo dicho por Kolvenbach (2001; 2008n; 2008l), se trata de que en la universidad jesuítica se tome conciencia de que el servicio al conocimiento siempre implica un conjunto de valores y una visión de ser humano y sociedad y de que, en la medida de lo posible, en caso de ser necesario, esos valores sean intencionalmente sustituidos por los que se desprenden de la identidad y misión jesuíticas.

En otras palabras, la gobernanza de la Compañía de Jesús se distancia de las dinámicas análogas a las de la gobernanza centralizada en el Estado (Dobbins & Knill, 2014). Es decir, la Compañía de Jesús no acuerda con las instituciones un conjunto de regulaciones y planes de

estricto cumplimiento burocrático a cambio de un presupuesto. En cambio, la Compañía establece un conjunto de políticas normativas e inspiracionales que las instituciones deben interpretar y concretar según la propia naturaleza y contexto universitario, así como desde un dejarse afectar por la realidad social y reaccionar ante ella según la misión y la identidad de la Compañía (NC 289; CG 34, d. 17).

En la práctica de la gobernanza, según los hallazgos de nuestra investigación empírica, lo jesuítico se refleja en la autonomía institucional y en la libertad académica que la Compañía concede a las instituciones. El gobierno provincial de la Compañía de Jesús suele intervenir de manera esporádica y puntual en el gobierno institucional y lo hace según lo establecido en los estatutos institucionales. Es decir, el gobierno provincial tiende a mantener una relación de plena confianza con las principales autoridades institucionales en la realización de la misión universitaria jesuítica.

A nivel institucional, lo jesuítico se refleja en la estructura y las dinámicas de la gobernanza de las universidades jesuíticas. Como se esperaba a partir de nuestro estudio de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús, el estilo gerencial en las universidades es eminentemente jerárquico, aunque, al mismo tiempo, también se promueve la toma de decisiones informadas y basadas en procesos de consulta y colaboración, así también se promueve el cuidado y respeto de las personas a nivel profesional y personal. Además, en las universidades jesuíticas, las autoridades suelen promover entre los académicos el conocimiento y, cuando menos, el respeto por la misión e identidad educativa jesuítica. Sin embargo, en respeto de la libertad académica, a los académicos no se les suele exigir una promoción doctrinal de los valores y opciones de la Compañía de Jesús, como tampoco se les suele exigir la participación en actividades directamente relacionadas con la identidad y misión jesuítica.

Por otra parte, las cuatro universidades (es decir, también la Loyola) están en la búsqueda de incorporar de manera creciente y sistemática lo jesuítico en lo académico. Se

están haciendo esfuerzos para que el diseño curricular de los planes de estudio, además de incluir un pequeño grupo de asignaturas relacionadas con las opciones y valores de la Compañía de Jesús, también incorporen esta visión de una forma orgánica. Por otra parte, de manera emergente, las investigaciones financiadas por las universidades suelen incorporar cada vez más las opciones y valores de la Compañía. Asimismo, lo jesuítico en las universidades también tiende a reflejarse en el porcentaje destinado al fondo de becas y en las relaciones de colaboración con obras de la Compañía, la Iglesia, organizaciones sociales, organismos y fundaciones internacionales orientadas al desarrollo humano y socioeconómico y, en ocasiones, con organismos gubernamentales del Estado y los ayuntamientos.

Sin embargo, en cuanto a lo jesuítico, todavía es posible identificar algunos matices diferenciadores en la gobernanza de las universidades jesuíticas de Europa y América Latina incluidas en esta investigación, lo cual podría ser explicado por el contexto en donde están presentes. Las dos universidades europeas parecen interpretar lo jesuítico más como un aporte al desarrollo socioeconómico local, lo cual podría deberse a que están ubicadas en sociedades menos conflictivas y desiguales que las de América Latina<sup>5</sup>. Además, por su ubicación geográfica, puede que estén más sujetas a las presiones asociadas a la reforma de la ES según el NPM y de un entorno de ES más competitivo, ya sea mediante el plan de Bolonia, por la proximidad de las universidades de clase mundial o por las clasificaciones internacionales de las instituciones de ES. Además, en sus juntas de gobierno y de consulta a la sociedad, aunque no solo, hay una representación empresarial.

---

<sup>5</sup> En el año 2019, España tuvo un índice de desarrollo humano (IDH) muy alto (0,904) y ocupó el puesto 25 a nivel mundial; México tuvo uno alto (0,779) y llegó el puesto 74; y El Salvador ocupó un puesto medio (0,673) en el lugar 124 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2020). En el índice de paz global (IPG) del año 2022, España ocupó el puesto 29 (1.603), un lugar alto de la escala mundial, mientras que El Salvador alcanzó un puesto medio en el lugar 114 (2.231) y México, uno bajo, en el 137 (2.612) (The Institute for Economics & Peace [IEP], 2022)

De manera particular, en Deusto, también puede haber influido la suscripción del llamado Contrato-Programa con el gobierno del País Vasco, el cual es “una estrategia de educación superior para el País Vasco” que está ligado a un “modelo de desarrollo del País” y, como tal, establece “unas políticas conjuntas para aprovechar las tres universidades” (Deusto 3). La sociedad y las empresas del País Vasco perciben a Deusto como “[...] una marca muy potente relativa a la calidad de su enseñanza” (Deusto 2), aunque, a veces también “se nos percibe como una universidad elitista” (Deusto 2). Durante los últimos 20 años, Deusto se centró en consolidar el aumento de la calidad y productividad investigadora, así como la satisfacción de las necesidades de la empresa mediante esta actividad (Deusto 4). Finalmente, entre los principios a partir de los cuales se define y funda el Deusto Social Lab, el órgano de consulta a la sociedad está

una reflexión sobre el concepto de la “tercera misión” de las Universidades, en la que subyace el entendimiento de la Academia como agente activo de desarrollo [... Según esta reflexión,] el discurso de la competitividad necesita reflejarse al servicio del progreso y del desarrollo económico y social, en definitiva, al servicio del bienestar. (Universidad de Deusto, 2022a)

De manera particular, en la Loyola, en la orientación de lo jesuítico como aporte al desarrollo socioeconómico, también podría estar influyendo la necesidad de consolidar su prestigio académico y sus finanzas mediante la opción de adoptar un modelo de universidad emprendedora. Por ejemplo, en lo académico, “la percepción del mundo de la empresa de la Universidad es muy buena. Quiere colaborar porque ve que la Universidad se quiere tomar en serio toda esta dimensión de la creación de empresas, del emprendimiento, como servicio a Andalucía” (Loyola 5). En este mismo sentido, “la preocupación fundamental [del consejo de gobierno de la Universidad] está en todo lo relacionado con la empleabilidad, que está relacionado también con las prácticas” (Loyola 4). En la Loyola, existe “el Instituto de

desarrollo, que coge la tradición de casi 40 años de ETEA, que se ha dedicado a los estudios de desarrollo de los países del tercer mundo” (Loyola 5).

Por su parte, las universidades de América Latina estudiadas están ubicadas en contextos sociales más conflictivos y cruzados por mayores desigualdades socioeconómicas, como lo es la realidad de México y El Salvador. Además, la tradición de ES de América Latina está marcada por un mayor compromiso sociopolítico desde que aconteció la llamada reforma universitaria de Córdoba en 1918 (Tünnermann Bernheim, 2001). En particular, la historia de la UCA está definida por lo que ellos llaman su identidad martirial, es decir, por el tipo de compromiso que los jesuitas asesinados en 1989 en la Universidad tuvieron con las mayorías empobrecidas de El Salvador (Doggett, 2001; Ellacuría, 1999). De allí que “la junta de directores dedica mucho tiempo al estudio de los planes de estudios, porque es allí donde se hace el impacto y se pone el sello UCA” (UCA 2). El objetivo es constatar que los “valores y principios cristianos y sociales estén reflejados en los perfiles de salida de los estudiantes y en toda la estructura de la malla curricular” (UCA 1). Aquí se pregunta si la propuesta en cuestión “traslada, por ejemplo, el compromiso que tiene la Compañía de Jesús y la Universidad en la promoción de la justicia, [...] el problema de equidad y género, [...] la calidad de la formación” (UCA 2). Al formular la nueva política de investigación, “en esta discusión, la vicerrectoría académica trató de articularse con proyección social, porque lo que la vicerrectoría hizo fue retomar la agenda de proyección social” (UCA 5). En la UCA, también existe una vicerrectoría de proyección social, la cual tiene bajo su responsabilidad una serie de institutos centrados en el conocimiento de la realidad nacional y colabora con diversas organizaciones y movimiento sociales.

En el caso de la Ibero, uno de sus rectores más reciente imprimió una significativa orientación social a la universidad. El penúltimo rector, Cuautle, heredó una reforma curricular basada en la idea de que “el plus que ofrece la Ibero, su valor agregado, es el humanismo y el compromiso social” (Ibero 2). A raíz de un incidente de unos estudiantes con un candidato a la

presidencia del 2012 y de un “boom” de la matrícula asociado a este, “nos dimos cuenta de que ese compromiso... era lo que nos permitía vender” (Ibero 2). Sin embargo, algunos empresarios todavía no entienden el énfasis en la orientación social y, además, por este mismo motivo, se cree que algunas carreras atraen menos estudiantes (Ibero 1). Por eso mismo, últimamente se buscaba un nuevo equilibrio: “vamos a caminar con los excluidos y junto a los pobres... Pero, al mismo tiempo, tenemos que contribuir al desarrollo productivo y... al cuidado de nuestra casa común” (Ibero 6).

### 8.1.2 La estructura de jerarquía de jerarquías

La gobernanza de las universidades jesuíticas se configura sobre una estructura de jerarquía de jerarquías, inspirada en la gobernanza de la Compañía de Jesús, la cual aplica el mismo modelo (Bertrand, 2003). Como señalamos en el capítulo cuatro, en esta estructura, la autoridad se reparte de manera escalonada y se ejerce según el principio de subsidiaridad (Real Academia Española, 2019; Valero, 1993). Así las cosas, en la Compañía de Jesús, la Congregación General, la máxima autoridad legislativa, delega un amplio poder ejecutivo al superior general; el superior general a su vez delega a múltiples superiores provinciales una autoridad de las obras y comunidades jesuitas circunscritas a un territorio; este superior provincial la delega a su vez a unos superiores de comunidades y a unos directores de obras (NC. 333§1, 341§1; Const. [434, 666, 719,745, 820]).

Según el principio de subsidiaridad y la tradición del gobierno de la Compañía, el responsable de un nivel superior de jerarquía solo intervendrá en un nivel inferior en caso de que sea necesario enderezar el gobierno de la persona a quien delegó cierta autoridad (Bertrand, 2003). De allí que en la Compañía sea tan importante que la información fluya hacia arriba, principalmente, de quienes ocupan cargos de responsabilidad, como también de cualquier otro, hacia el superior general o provincial o de comunidad o hacia el rector, pues es lo que permitirá determinar si es necesario intervenir en el gobierno de una provincia, una comunidad jesuita o de una universidad jesuítica (Friedrich, 2009).

#### *8.1.2.1 A nivel de sistema*

La estructura de jerarquía de jerarquías de la gobernanza de la Compañía de Jesús permite comprender la razón de la amplia autonomía concedida a los responsables del gobierno de las universidades jesuíticas. Desde siempre en la gobernanza de la Compañía de Jesús la delegación de autoridad jerárquica ha estado mediada por relaciones de confianza (Const. [284, 424, 551, 547, 725, 727, 667]; Kolvenbach, 2008f; Valero, 1993). Por este motivo, en el gobierno jesuítico se elige con notable cuidado al rector -de manera parecida al superior general, el rector debe aproximarse a la imagen del jesuita ideal- y, asimismo, le concede a este y a las demás autoridades con quienes comparte este deber una amplia autonomía de dirigir la universidad según la identidad y misión jesuíticas (Const. [820]; Valero, 1993).

Como verificamos en nuestros hallazgos sobre la gobernanza de las universidades jesuíticas, la intervención del gobierno provincial en las instituciones acontece en el marco de los estatutos. Las intervenciones suelen ser esporádicas, puntuales y de un carácter de acompañamiento y respaldo. El superior provincial o su delegado suelen visitar anualmente a las universidades jesuíticas, se entrevistan con quienes consideran oportuno y emiten un informe con sugerencias dirigidas a la junta de directores y al rector. La Compañía también suele garantizar para sí la participación en el proceso de selección del rector. Sin embargo, de manera ordinaria, los principales responsables de la gobernanza de la universidad jesuítica son la junta de directores y el rector junto con sus colaboradores de la escala de jerarquía inmediatamente inferior (quienes están al frente de la secretaría general, las vicerrectorías o las direcciones generales y las facultades). Entre estos últimos, tanto en la tradición normativa de la Compañía como en la práctica de la gobernanza de las instituciones estudiadas, el rector suele ser percibido como el principal responsable de la marcha de la universidad.

El gobierno de la Compañía de Jesús ha reforzado su influencia en las universidades jesuíticas mediante estructuras horizontales. Estas estructuras tienen como objetivo la promoción de la formación y de las redes de trabajo colaborativo entre las universidades y el conjunto de las obras jesuíticas, además de mantener los lazos de todas éstas con el gobierno

de la Compañía a nivel provincial y supraprovincial (CG 31, d. 47, n. 7; NC 398§3; Kolvenbach, 2008c).

En la práctica de la gobernanza de las universidades jesuíticas, esas redes suelen ser percibidas como menos influyentes en el proceso de toma de decisiones en comparación a la influencia de las máximas autoridades institucionales. “El trabajo es muy complicado en la Compañía entre sectores, entre universidades, entre obras, funciona más la gestión de cada obra, que el trabajo en sector, la colaboración” (Deusto 1). De cara a promover la influencia de la identidad y misión jesuíticas, suele importar más el hecho de que “el rector es un jesuita y que entre los vicerrectores hay otro jesuita” (Deusto 3). En parte, esta percepción podría deberse a que la influencia de las redes de trabajo y formación promovidas por la Compañía son de naturaleza carismática y generan dinámicas difusas, cuyo impacto en la gobernanza institucional resulta difícil de medir y percibir.

#### *8.1.2.2 A nivel institucional*

La estructura de jerarquía de jerarquías también se verifica a nivel institucional. Esta estructura es mucho más rígida que la que une al gobierno de la Compañía con la institución. La delegación de la autoridad suele estar bien enmarcada por los estatutos, reglamentos y planes estratégicos institucionales, así como por las directrices puntuales y el seguimiento que el rector hace de sus subalternos. Sin embargo, a pesar de tener una estructura jerárquica que podría parecer similar a la de cualquier empresa, la gobernanza de las universidades jesuíticas se distancia de las prácticas de la gobernanza de orientación de mercado (Dobbins & Knill, 2014).

En la gobernanza de las empresas, las relaciones jerárquicas suelen regirse por una cultura de la auditoría. Como se ha hecho evidente en los sistemas e instituciones de ES que han adoptado las prácticas empresariales, la cultura de la auditoría consiste en la asignación de unos determinados indicadores de logro a los cuales se les da seguimiento y, luego, en función de la evaluación de resultados se establecen determinadas recompensas (Broucker &

De Wit, 2016; Musselin, 2018). En esta cultura suele predominar una actitud de desconfianza y unas motivaciones extrínsecas. Esta cultura ha sido introducida en algunos sistemas e instituciones de ES (Huan et al., 2018; Olaskoaga-Larrauri et al., 2019; Vican et al., 2019).

En cambio, en la práctica de la gobernanza de jerarquía de jerarquías de las universidades jesuíticas, el rector delega la responsabilidad sobre unas determinadas tareas de manera abierta. El rector suele dar seguimiento a estas iniciativas a través de preguntas abiertas. Por su parte, las personas delegadas suelen “hablar” con el rector para informar y consultar periódicamente sobre los aspectos más importantes, así como realizar sus tareas según interpretan la visión institucional del rector y, cuando existe, del plan estratégico. Además, ya sea en el ámbito del consejo de rectoría o en entrevistas personales, estos colaboradores más próximos suelen aconsejar desde su experiencia profesional o a veces construir propuestas enteras a partir de las iniciativas aprobadas por la rectoría. Finalmente, estos colaboradores del rector suelen estar comprometidos personalmente (intrínsecamente) con la promoción de la calidad académica en la enseñanza y la investigación, así como en hacerlo según las opciones y los valores de la Compañía de Jesús.

### 8.1.3 El contexto actual de la educación superior

#### 8.1.3.1 *Las políticas gubernamentales*

La gobernanza de las universidades jesuíticas está condicionada por el contexto actual de la ES. La gobernanza de la Compañía de Jesús de las universidades jesuíticas está condicionada por las políticas gubernamentales de ES. Es decir, para poder existir, las universidades jesuíticas deben cumplir las políticas de educación gubernamentales y, en ese marco, luego pueden realizar las políticas de ES de la Compañía de Jesús. De una manera concreta, esto muestra las implicaciones de que las universidades jesuíticas sean sustantivamente universidades y adjetivamente jesuíticas.

Según nuestros hallazgos sobre la gobernanza en los países donde las universidades jesuíticas están ubicadas, los gobiernos nacionales y, cuando existen, los gobiernos autonómicos tienden a centrarse en aspectos relacionados con la autonomía procedimental de

las instituciones. Así las cosas, las políticas de ES mayoritariamente tienen un carácter de manual y se centran en evaluar y acreditar la calidad tanto de los procesos institucionales como de los programas de estudios. En las universidades jesuíticas estos procesos de acreditación y evaluación no suelen ser un problema. Generalmente, los criterios estatales se cumplen con facilidad, pues se limitan a promover un mínimo de calidad en las instituciones de ES.

#### 8.1.3.2 *El patrón de cambio de la educación superior*

En nuestro marco conceptual, identificamos que la principal tendencia de cambio en la ES está dada por la gobernanza de orientación de mercado. Cada vez más gobiernos alrededor del mundo implementan reformas de la ES, la cual está inspirada en las prácticas y los valores empresariales (Broucker & De Wit, 2016; Shattock, 2008; 2019), asimismo en las universidades de clase mundial anglosajonas (Marginson & Ordorika, 2011; Shattock, 2017) y, también en los indicadores de las clasificaciones internacionales de la ES (Brøgger, 2016; Erkkilä & Piironen, 2014; Hazelkorn, 2015). La visión de universidad que surge de ese proceso de reforma es llamada *universidad emprendedora* (Clark, 1998), la cual también es promovida por procesos como el plan de Bolonia (Brøgger, 2019; Capano & Piattoni, 2011; Dobbins & Knill, 2014; Enders & Westerheijden, 2011; Klemenčič, 2019) y por influyentes organizaciones internacionales como el Banco Mundial o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Ballerini, 2017; Campos & Barboza, 2019; Pineda & Celis, 2017)

En el caso de las universidades jesuíticas estudiadas, solo la de Deusto se ha visto implicada directamente en la reforma de orientación de mercado. Deusto ha suscrito con el gobierno autonómico del País Vasco un acuerdo llamado Contrato-Programa (Universidad de Deusto, 2019). Al suscribirlo, el gobierno vasco entrega un financiamiento a Deusto, bajo el compromiso institucional de integrarse a los ejes estratégicos del Plan del sistema universitario vasco 2019-2022 (Gobierno Vasco, 2019). De esta manera, por medio del Contrato-Programa, el gobierno del País Vasco pasa a “dirigir a distancia” una parte de la universidad para

promover una mayor integración de la universidad con las empresas, por ejemplo, por medio de planes de estudio duales orientados primordialmente hacia la empleabilidad (Deusto 3). Como salvedad es importante indicar que el gobierno vasco negocia los indicadores de cumplimiento de las líneas estratégicas con la universidad de Deusto, en las cual se hace un esfuerzo para adecuarlas a las prioridades institucionales de la Universidad.

En el caso de las otras universidades, sin ser parte de una reforma gubernamental de la ES, también han implementado mecanismos de la gobernanza de orientación de mercado. En dos de las universidades jesuíticas estudiadas, se ha implementado o están por implementarse reformas estructurales con el fin de ser cada vez más eficientes a nivel organizacional, a veces, sin contar con la opinión de los académicos. El diseño de los planes de estudio suele estar orientado hacia la empleabilidad, es decir, tiende a privilegiar la formación profesional, el aprendizaje del emprendimiento y las prácticas laborales. En las investigaciones, suele buscarse un buen posicionamiento en los indicadores de publicación en revistas académicas indexadas, especialmente, en JCR en el caso de las universidades europeas; además, suele buscarse el vínculo de las investigaciones con las necesidades de la empresa. Por ejemplo, en la Loyola se tiene por objetivo ser una research university o una universidad similar a las de clase mundial anglosajonas.

El caso de la Ibero es paradigmático. Después de fomentar durante varios años una política institucional y académica más orientada por la justicia social y la solidaridad, se decidió dar una mayor cabida a los intereses empresariales. Los motivos han sido financieros y también derivados de las presiones de ciertos sectores institucionales. En el 2020, cuando realizamos las entrevistas, la Ibero tuvo un balance negativo en los ingresos debido a las políticas de solidaridad económica. Esta universidad brinda apoyo económico al estudiantado de formación técnica, grado y posgrado de bajos recursos económicos y, también, a dos instituciones de ES hermanas, a las cuales integró dentro de su estructura institucional. Estos problemas económicos se agudizaron en el contexto de la pandemia. Además, los empresarios

miembros de la junta de directores y del patronato, así como ciertos académicos y directivos de la Ibero, hicieron saber al superior provincial de la Compañía en México su rechazo a la remarcada orientación social de la universidad. El provincial se lo comunicó al rector. Ambas situaciones condujeron a la decisión de hacer los planes de estudio de grado más rentables, mediante la introducción de una orientación curricular más empresarial y la moderación del énfasis social, y, asimismo, de realizar un estudio sobre los planes de posgrado más rentables y los menos con el fin de cerrar los segundos.

#### *8.1.3.3 Las posibles razones de la influencia del principal patrón de cambio*

Presumiblemente, las razones para introducir las reformas de orientación de mercado en las universidades jesuíticas son diversas. Desde el punto de vista del nuevo institucionalismo, en medio de circunstancias de incertidumbre, las organizaciones en problemas suelen copiar a las más exitosas (DiMaggio & Powell, 1983; Greenwood & Meyer, 2008). Por eso, últimamente, las universidades mimetizan organizacionalmente a las empresas y a las universidades más exitosas. Estas últimas son las instituciones de los primeros lugares en las clasificaciones internacionales de la ES. Este proceso mimético acontece no necesariamente por ser el más eficaz financieramente, sino porque se cree que de esta manera la universidad logrará una mayor legitimidad social o serán más “competitivas” en las clasificaciones internacionales (Brøgger, 2016; Naidoo, 2018).

Según los hallazgos en nuestro estudio empírico sobre la gobernanza, las circunstancias de las universidades jesuíticas son difíciles. La existencia de las universidades jesuíticas depende principalmente de los ingresos generados a través de las matrículas pagadas por el estudiantado de grado. Los ingresos vía donaciones son muy escasos. Todas enfrentan una fuerte competencia de otras instituciones de ES públicas y privadas. Además, la pandemia de la COVID y la guerra en Ucrania han tenido importantes consecuencias económicas para las familias y, por ende, para las universidades. En Europa, las tasas de natalidad disminuyen rápidamente. Esta situación explicaría por qué las universidades

jesuíticas parecen imitar ciertas prácticas empresariales y de las universidades de clase mundial o la idea de universidad promovida por el plan de Bolonia, el BM o la OCDE.

La profesionalización de la administración de las universidades jesuíticas ha podido ser otro camino para introducir las reformas de orientación de mercado en la gobernanza de las universidades jesuíticas. La tendencia de separar a los académicos de la gestión administrativa y académica para confiarla a un cuerpo de gerentes empresariales profesionales es un rasgo distintivo de la reforma de orientación de mercado de la ES (Bonnell, 2016; Bruckmann & Carvalho, 2018; Ekman et al., 2018; Martin, 2018; Shepherd, 2018). En la Compañía de Jesús, la IAB, una legislación secundaria, ha promovido la profesionalización de la administración en las obras jesuíticas, según la cual debe concentrarse la responsabilidad administrativa en el director de obra, aunque, en principio, bajo el control del gobierno de la Compañía. Según estas, por ejemplo, la responsabilidad última de la administración de la obra recae en el director, quien debe contar con la ayuda de un administrador general (IAB [161-163; 223-232]). Si el director lo considera necesario, el administrador general debe contar con un equipo y la obra con una comisión económica.

Una lectura de nuestros hallazgos podría dar a entender que en la medida en que se promovió la creación de un cuerpo de profesionales administrativos, se ha tendido a separar a los académicos de las decisiones administrativas y, consecuentemente, a marginar el criterio académico en la organización administrativa de la universidad. En las universidades jesuíticas estudiadas, en última instancia, las decisiones administrativas y académicas más importantes suelen depender del rector y su consejo, así como de la junta de directores. En otras palabras, las decisiones administrativas y financieras más importantes son jerárquicas y dependen del rector, quien se apoya en la dirección general financiera. Estas decisiones suelen ser discutidas en el consejo de rectoría y aprobadas por la junta de directores. En dos de las cuatro universidades estudiadas, este último paso tiende a ser una formalidad. Por tanto, el nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa suele ser moderado.

Si bien el presupuesto de las universidades jesuíticas parte de las necesidades de las diferentes instancias y de su histórico de gastos, la definición final del borrador presupuestario depende del rector, con el apoyo de la dirección general financiera. Además, si bien la junta debe aprobar ese borrador para hacerlo oficial, en buena medida suele aprobarse la propuesta del rector y del director general financiero. Las decisiones sobre las inversiones y el patrimonio también suelen ser a iniciativa de rectoría, con el apoyo de la dirección general financiera y, habitualmente, requieren la aprobación de la junta. Si bien en la elaboración del plan estratégico suele participar toda o una parte representativa de la comunidad universitaria, la definición del borrador final suele elaborarse bajo la responsabilidad de rectoría, con la participación del consejo de rectoría, y, a veces, con los aportes de la junta de directores. En última instancia, la planificación estratégica relacionada con los planes de estudio suele depender de la rectoría y la junta de directores, también, puede influir la opinión de los miembros del consejo de rectoría. La influencia de los académicos suele limitarse a la propuesta concreta de unos determinados planes de estudio en el marco de las decisiones estratégicas y, también, del contenido curricular de estos.

#### *8.1.3.4 La tensión principal en la gobernanza de las universidades jesuíticas*

A raíz del contexto actual de la ES, el mayor foco de tensión en la gobernanza de las universidades jesuíticas no estaría entre ser una torre de marfil de los académicos frente a ser una institución que se deja afectar por la realidad social y por la misión e identidad de la Compañía de Jesús, como sugieren los documentos normativos. En la gobernanza de las universidades jesuíticas, la principal tensión estaría dada por la predominancia y las presiones para ser una universidad emprendedora o de orientación de mercado frente a ser una universidad guiada por las opciones y valores de la Compañía de Jesús. Kolvenbach (2008a) expresaba esta tensión de la siguiente manera:

la propia educación, que no puede sustraerse a la globalización y al mercado, corre el riesgo de conocer los mismos fenómenos que se han observado en el dominio

económico: concentración de saber y de poder para beneficio de un número restringido de personas, exclusión de los débiles, agrandamiento de las diferencias. En la educación, además, insistir en que la calidad, la competencia y la eficacia (por inevitables que sean en nuestros días) puede llevar a efectos contrarios a los buscados. Y, de hecho, se ve ahondarse día a día el abismo entre los que saben y los que no. Y en este dominio, también, los perdedores son siempre los pobres. "Para los pobres, dice Juan Pablo II, se une a la penuria de bienes materiales la del saber y de los conocimientos". (p. 160)

Con todo, a pesar de identificar elementos de la reforma de orientación de mercado en la gobernanza de las universidades jesuíticas, enfatizamos que, según los hallazgos de nuestro estudio empírico, el patrón de gobernanza jesuítico suele ser predominante sobre el de orientación de mercado.

#### 8.1.4 Los actores más importantes en el proceso de toma de decisiones

Como predijimos en nuestro análisis de los documentos normativos e inspiracionales, en la práctica de la gobernanza de las universidades jesuíticas, las instancias con la mayor influencia en el proceso de toma de decisiones son las que ocupan la cúspide de la estructura organizacional: la junta de directores, el rector y sus colaboradores en la escala jerárquica inmediatamente inferior. Entre estas, el rector suele ser el actor más determinante en el proceso de toma de decisiones.

##### 8.1.4.1 *El rector*

Según nuestro estudio de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús y de la práctica de la gobernanza en las universidades jesuíticas, el rector suele ser el actor con mayor influencia en el proceso de toma de decisiones (NC 285§2; 406§2; CG 34 d. 18, n. 2; Const. [741; 820]; Kolvenbach, 2008q). En la práctica, la visión universitaria y jesuítica del rector suele orientar el rumbo de la gobernanza institucional. Las decisiones estratégicas o las operativas más importantes suelen pasar por el despacho de rectoría. Sin importar si han surgido en ese lugar o en otras instancias de dentro o fuera de la universidad, comúnmente, el

rector decide qué, cómo y bajo la responsabilidad de quién o de quiénes las iniciativas serán desarrolladas. Además, el rector decide qué iniciativas se llevarán a la junta de directores para su discusión y aprobación, cuando menos, según el marco establecido en los estatutos.

En ese sentido, la visión universitaria y jesuítica del rector suele enmarcar los aportes de los responsables de dar cuerpo a las principales iniciativas estratégicas y ordinarias aprobadas en rectoría. Además, como hemos sugerido anteriormente, la visión del rector también suele pesar en las discusiones de la junta de directores. Sin embargo, también parece ser cierto, que la influencia del rector se ve limitada por la cultura institucional. Por ejemplo, lo que en la UCA es llamado “sello UCA” o “identidad martirial” y en la Ibero, “identidad Ibero” parece establecer un marco de decisión intangible e informal al rector, el cual está presente en la estructura y dinámicas de gobernanza de cada una de esas universidades.

#### *8.1.4.2 Los colaboradores jerárquicamente más próximos al rector*

Como señalamos anteriormente, los colaboradores más próximos en la escala de jerarquía inmediatamente inferior al rector son delegados por este para un área de responsabilidad determinada en el marco de lo establecido en los estatutos, reglamentos y planes estratégicos institucionales. Respecto a ellos y ellas, se habla en la parte cuarta de las Constituciones de la Compañía de Jesús. Aunque esta sección, en lo referido a las universidades, ha sido derogada, en la última edición de las Constituciones se sugiere su uso como “criterios y consejos oportunos y útiles que deben ser considerados atentamente en nuestro apostolado de la educación superior” (Const. Parte IV, nota al pie 38).

En este sentido, debemos señalar que las Constituciones otorgan a los colaboradores más próximos al rector el deber de ayudarlo según sus áreas específicas de responsabilidad, así como de informar sobre los asuntos más importantes al rector y al superior provincial. Además, en las Constituciones, se dice que el rector no debería tomar las decisiones más importantes sobre las facultades sin contar con su consejo colegiado. En otros documentos normativos e inspiracionales de la Compañía, se establece que los colaboradores con más

responsabilidad, cuando no son jesuitas, no solo respeten la misión e identidad de la Compañía, sino que también se comprometan a promoverla (CG 35 d. 4, n. 48; CG 34 d. 18, n. 2; NC 285§2; 307; CECJ 139-140). Kolvenbach (2008a; 2008c; 2008n; 2008p; 2008g) llega a insistir que el conocimiento, respeto y compromiso con la misión educativa jesuítica debería asegurarse desde el momento de la contratación, aunque siempre garantizando las mejores capacidades profesionales administrativas y académicas, así como la libertad académica.

Como hemos señalado, en la práctica de la gobernanza de las universidades jesuíticas, los colaboradores más próximos al rector suelen cumplir con el rol de contribuir a la calidad académica, la sanidad administrativa y la promoción de la misión e identidad jesuíticas. Estos colaboradores más próximos del rector juegan un papel clave en la marcha cotidiana y estratégica de la universidad. Como delegados directos del rector, ellos y ellas suelen ejecutar y dar contenido (con ayuda de sus respectivos equipos) a las principales iniciativas aprobadas o promovidas por la rectoría.

La contribución de estos colaboradores puede tener un énfasis administrativo, académico o jesuítico, el cual depende de la visión universitaria y jesuítica del rector. Los principales colaboradores suelen ser quienes llevan la vicerrectoría académica y la dirección general financiera. La vicerrectoría académica suele ser el área principal de actividad de las universidades jesuíticas, aunque, según esté organizada la universidad, esta responsabilidad también se comparte con los decanos, cuando, como en Deusto, las facultades tienen cierta autonomía. En la dirección general financiera se tiene la responsabilidad de hacer un buen manejo de los limitados recursos de las universidades jesuíticas a través de un uso cauto y estratégico del presupuesto, las inversiones y el patrimonio. Cuando hay un jesuita entre estos colaboradores inmediatos jerárquicamente al rector, al jesuita suele percibirse con una mayor responsabilidad de impulsar lo jesuítico.

Suponemos que algunos de ellos, al entrevistarse con el provincial o el delegado de este durante su visita anual, informará sobre los aspectos más importantes tanto sobre el conjunto de la universidad como los relacionados con su cargo en particular.

#### *8.1.4.3 La junta de directores*

En los documentos normativos de la Compañía no se dice mucho sobre la junta de directores, salvo que, en el marco de la colaboración entre laicos y jesuitas, convendría crearlas en algunas universidades (CG 31 d. 28, n. 27; CECJ 130; IAB [36]; ORSDO 164). Además, se insiste en que, frente a la junta de directores, la Compañía de Jesús debe garantizar para sí tanto el control último de las instituciones (el rector debe seguir dando cuentas al provincial) como la influencia en el nombramiento del rector. Kolvenbach (2008d) desafía a la junta de directores a participar activa y estratégicamente en la promoción de la misión e identidad jesuíticas en las universidades.

Según los estatutos de las universidades jesuíticas estudiadas, en general, la junta de directores está obligada a estudiar y decidir la aprobación de las iniciativas presentadas por el rector en el marco de lo establecido en los estatutos, así mismo suele tener la función de nombrar a algunas de las principales autoridades de la universidad. En la práctica, los miembros de la junta de directores tienden a confiar en el criterio y la propuesta del rector como en el de los principales colaboradores de este. Es decir, la junta de directores suele partir de la confianza y del objetivo de reforzar la autoridad del rector y de sus principales colaboradores en la dirección de la universidad. Por este otro motivo, también se comprende la razón por la que hemos remarcado la influencia del rector en la gobernanza estratégica y ordinaria de la universidad.

En el caso de la gobernanza de Deusto y la Ibero, la relación entre la junta y el rector está mediada por una confianza remarcable. En el caso de Deusto, la junta confía plenamente en el criterio del rector y cumple sus funciones estatutarias como un mero formalismo. Por su parte, el rector suele consultar a la junta también algunas iniciativas institucionales, aunque no

lo requieran los estatutos. En el caso de la Ibero, la junta delega completamente la dirección ejecutiva y estratégica al rector y a sus colaboradores más próximos. La junta se limita a cumplir de manera formalista las competencias establecidas en los estatutos y el rector suele recurrir a un grupo de jesuitas para consultar las iniciativas institucionales más importantes.

En la gobernanza de la UCA y la Loyola, la relación entre la junta y el rector está mediada por el control y la evaluación. En el caso de la UCA, la junta controla que la identidad y misión jesuíticas se vean reflejadas en las principales decisiones académicas y administrativas que el rector lleva al ámbito de la junta. En el caso de la Loyola, la junta evalúa y controla minuciosamente las propuestas administrativas y académicas del rector de cara a los objetivos de estabilidad financiera y de prestigio académico.

#### 8.1.5 Los estatutos

El vínculo formal de la Compañía de Jesús con las universidades jesuíticas acontece en el marco de los estatutos (NC 289§4; CECJ 138; CG 34 d. 4, n. 9; IAB [111-112; 115-116]). En los estatutos, las universidades jesuíticas suelen explicitar su adscripción a los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía. De esta manera, las universidades jesuíticas abren formalmente la puerta tanto a la estructura y las dinámicas, como a las autoridades y los coordinadores al servicio del gobierno de la Compañía a nivel provincial y supraprovincial.

Los estatutos cobran más relevancia si se considera que, de hecho, el vínculo entre el gobierno de la Compañía de Jesús y las instituciones suele darse a través de mecanismos bien delimitados y que suelen tener una naturaleza más carismática. Los mecanismos son la visita del provincial o su delegado y la influencia en el proceso del nombramiento del rector. La naturaleza carismática se muestra en el hecho de que la realización de lo jesuítico en la universidad se delega en la junta de directores, el rector y en sus colaboradores principales. La implementación de lo jesuítico dependerá en buena medida del conocimiento y la interpretación de los documentos de la Compañía que hagan esas autoridades institucionales a la luz de las circunstancias de la universidad y del contexto social en donde están presentes.

En los estatutos de Deusto y la Loyola, el vínculo entre la universidad y la Compañía de Jesús es citado y explicado. Aunque en la Loyola el vínculo es carismático, pues la responsabilidad última sobre la universidad es de la junta debido a que los estatutos responden a la legislación civil de las fundaciones. En la UCA, el vínculo de la universidad con la Compañía solo es citado y, en la Ibero, curiosamente, no se menciona.

## 8.2 Acciones básicas para una gobernanza de la educación superior según la Compañía de Jesús

A continuación, ofrecemos unas acciones básicas que pueden contribuir a promover una gobernanza de la ES según las políticas normativas e inspiracionales de la Compañía de Jesús. Somos conscientes de las limitaciones de nuestro estudio expuestas en el capítulo sobre la metodología que nos invitan a asumir una actitud cautelosa al momento de formular una serie de consejos dirigidos a un grupo de instituciones tan diversas. Como hemos señalado en otro momento, lo que hemos llamado el sistema de ES de la Compañía de Jesús está compuesto por casi 200 universidades diseminadas en las más diversas realidades y tradiciones de ES alrededor del mundo.

Sin embargo, nuestra teorización sobre la gobernanza de la ES, la cual ha implicado una aproximación a las principales tendencias de cambio de la ES actual, asimismo, nuestro estudio de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús, los cuales competen a todas las instituciones de ES jesuíticas y, también, la metodología de nuestro estudio cualitativo múltiple, por su lógica replicativa literal que admite cierto nivel de conceptualización, creemos que nos permite enlistar una serie de principios básicos que podrían resultar útiles para una gobernanza de las instituciones de ES jesuíticas más próxima a la misión universitaria de la Compañía de Jesús.

Nuestro afán es ir a lo básico o esencial. No es tanto elaborar un detallado y original plan de acción para toda universidad jesuítica. En este sentido, puede que algunas de las acciones sean prácticas ya implementadas en muchos lugares. Al escribirlas, hemos pensado principalmente en las realidades que nos resultan más próximas. Es decir, hemos pensado

principalmente en quienes ocupan algún cargo con influencia en la ES de una determinada provincia o, también, en quien participa directamente en la dirección de una institución de ES jesuítica, ya sea desde un cargo estratégico o ejecutivo. Aunque no descartamos que algunas de las acciones básicas pudieran ser sugerentes para quienes tienen alguna influencia sobre la ES jesuítica desde las conferencias de provinciales o la curia general de la Compañía de Jesús. A estos personajes, sea que recién comiencen en su cargo o que tengan ya un tiempo y quieran evaluar su propio desempeño, queremos ofrecerles unas pistas básicas que les den algo en qué pensar en cuanto lo que, según nuestros hallazgos, implica participar de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús.

#### 8.2.1 A nivel institucional

Desde nuestro punto de vista, lo primero es promover un proceso de reflexión sobre lo que significa ser una universidad jesuítica, a partir de la tradición y circunstancias particulares de la institución, así como a partir del contexto provincial y social desde los cuales se hace la reflexión. En nuestros hallazgos, se nos mostró cómo la misma institución es el mejor lugar de partida para hacer efectiva la misión universitaria de la Compañía. En concreto, el rector, luego, su consejo y, después, la junta de directores serían los personajes con más influencia en las estructuras y dinámicas de la gobernanza institucional. Por su parte, la autoridad jerárquica del provincial y de su delegado del sector educativo suelen ser vistos como personajes que realizan más una labor de acompañamiento institucional, mientras que las redes horizontales de la provincia o de las conferencias de provinciales suelen ser vistas más como una influencia carismática y, en ciertos casos, bastante limitada.

Ante esta realidad, para nosotros, resulta evidente sobre la primacía que debería tener un proceso de reflexión que permita conocer, apropiarse y contextualizar las políticas normativas e inspiracionales de la Compañía de Jesús por parte de quienes tienen una mayor influencia sobre la ES jesuítica. Como señalamos en otros capítulos, el estilo de gobernanza de la Compañía concede una amplia autonomía a los responsables de cada nivel de jerarquía, si

bien se las concede para la realización de la misión jesuíticas y bajo el supuesto de una relación mediada por la confianza. En este sentido, un proceso de reflexión periódico podría contribuir a que las personas con cargos de responsabilidad conozcan lo que la Compañía espera de ellas en su contribución a la realización de la misión de reconciliación y justicia.

Sin embargo, este proceso de reflexión sobre las políticas normativas e inspiracionales de la Compañía de Jesús no tendría mucho sentido si se limita a una reflexión individual del rector, de los miembros de su consejo y de los de la junta de directores. Quizá lo más valioso de ese proceso de reflexión podría resultar de un proceso de diálogo y la construcción de una visión conjunta sobre la manera en que desde las circunstancias institucionales y el contexto social se podría realizar una mayor contribución universitaria de reconciliación y justicia. Idealmente, esta visión conjunta podría ser el marco para tomar de referencia para elaborar el plan estratégico, las inversiones más importantes, el currículo, la agenda de investigación, así como sobre qué relaciones privilegiar en el trato con la sociedad.

Un proceso de reflexión sobre las lo que implica realizar institucionalmente el carácter específico de una universidad jesuítica también podría favorecer la cohesión de la junta de directores y del consejo de rectoría. El proceso de diálogo en torno a cuestiones de fondo sobre lo que es y para qué es una universidad jesuítica podría contribuir a dotar de un mayor sentido a las responsabilidades personales de cada uno y a revelar sobre la necesidad y las ventajas de trabajar en común, ya que han asumido el compromiso de realizar una visión compartida. De esta manera, el proceso de reflexión podría contribuir al fortalecimiento de una motivación intrínseca para comprometerse personal y grupalmente en la realización de la misión universitaria jesuítica y, por añadido, en el fortalecimiento de la identidad ignaciana.

En parafraseo de Kolvenbach (2008n), el ideal sería que en los procesos de toma de decisión sobre los asuntos más importante de las instituciones universitarias jesuíticas esté presente la pregunta sobre dónde está mi corazón al momento de decidir sobre este aspecto administrativo, curricular, investigativo o de relación con la sociedad. O, bien, de qué manera

esta decisión hace honor a los valores y la misión propuesta por la Compañía de Jesús, según la tradición de esta universidad y la realidad de esta sociedad.

Inevitablemente el proceso de reflexión puede conducir a identificar ciertas paradojas en los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús o entre lo ideal y lo posible en el contexto actual de la ES. Desde nuestra perspectiva, la salida a luz de estas paradojas es una oportunidad para enfrentarlas de modo consciente y no según el vaivén de lo que algunos llaman y conciben como el mercado de la ES. Sin ir más lejos, desde nuestra perspectiva, un primer desafío surge de conciliar el carácter universitario y jesuítico de las instituciones de ES jesuítica según se define en los documentos de la Compañía de Jesús. Para la Compañía, lo universitario consiste en valorar el conocimiento por sí mismo, también, en respetar la autonomía institucional y la libertad académica, lo cual se aproxima a lo que aquí hemos llamado el tipo de gobernanza ideal cuando *el Estado una amplia autonomía institucional a un grupo colegiado de académicos* (universidad humboldtiana). Al mismo tiempo, la Compañía plantea que la búsqueda de ese conocimiento valorado por sí mismo no puede estar exento de una contribución universitaria a la misión de reconciliación y justicia. En la búsqueda del conocimiento no existen la neutralidad.

Hace unas décadas atrás quizá habría sido difícil conciliar la idea de que la universidad debe valorar el conocimiento por sí mismo, ser autónoma y promover la libertad académica con la orientación de que al mismo tiempo debe hacer suya en toda su contextura (administración, docencia, investigación y relación con la sociedad) la cuestión de cómo contribuir a la misión de reconciliación y justicia. Sin embargo, quizá en nuestro tiempo, esta paradoja no sea tan evidente o considerada como tal, porque la principal tendencia de transformación de la ES actual promueve un mayor vínculo de la universidad con la sociedad, aunque, entre todos los diversos grupos y sectores, este cambio ha privilegiado los valores, las prácticas y los intereses del sector empresarial.

De allí que, desde nuestro punto de vista, una de las principales paradojas que podrían enfrentar las instituciones de ES jesuíticas surgiría del choque del ideal indicado en las políticas normativas e inspiracionales de la Compañía de Jesús y lo posible en el contexto actual de la ES. La tensión surgiría entre cómo ser una institución que valora el conocimiento por sí mismo, autónoma y que promueve la libertad académica y la misión de reconciliación y justicia y, al mismo tiempo, cómo ser una institución que está al día en las principales tendencias de cambios de la ES actual que tiende a privilegiar los valores y las prácticas de mercado. Como bien intuía Kolvenbach (2008a) en el año 2000, en nuestros hallazgos sobre la gobernanza de las universidades jesuíticas estudiadas sale a relucir la presión estatal y social para que las instituciones sean más competitivas en el “mercado” y en las clasificaciones internacionales de la ES; asimismo, parecería que la promoción de la misión de reconciliación y justicia tiene por límite un cálculo sobre el nivel de prestigio académico e ingresos que permiten la sostenibilidad financiera de la institución.

Desde nuestra perspectiva, el proceso de reflexión sobre lo que significa ser una universidad jesuítica debería conducir a una toma de consciencia sobre la relación de las instituciones de ES de la Compañía con quienes son parte de la academia. La transformación de esta relación es uno de los rasgos más distintivos de la llamada reforma de la ES según el NPM. Como señalamos en el segundo capítulo, uno de los principales focos de la reforma ha sido restar autoridad a los cuerpos colegiados de académicos para traspasarla a la gerencia de las instituciones. Tradicionalmente, esta autoridad de los académicos ha estado vinculada a una elevada influencia en las decisiones administrativas, la estabilidad laboral y la libertad académica. En su ángulo más negativo, la transformación de las relaciones de la institución con los académicos puede estar fundada en prejuicios y no en investigaciones y podría poner en riesgo la libertad académica, a través, por ejemplo, del micro gerenciamiento y el recurso cada vez más extendido de profesores con contratos horas clase (Ekman et al., 2018; Giroux, 2018; Vican et al., 2019).

Con lo anterior no queremos señalar que en las universidades jesuíticas esté aconteciendo esa dimensión de la reforma de la ES según el NPM. Entre las cuatro universidades jesuíticas estudiadas, solo una ha recurrido a los indicadores de desempeño como parte de un proceso periódico de evaluación en donde se decide si el profesor debe continuar en la universidad. Tampoco conocimos la proporción entre docentes contratados de manera permanente y profesores hora clase. Sin embargo, creemos que, dado el remarcado influjo de la reforma de la ES, ese elemento merece atención pues, en las políticas normativas e inspiracionales de la Compañía de Jesús, la idea de universidad es próxima a una en donde se tiene en alta estima a los académicos y se promueve la libertad académica. Además, porque el estilo de gobernanza de la Compañía, como hemos señalado antes, está basado más en el cultivo de relaciones basadas en la confianza y en una contribución a la misión fundada en motivaciones intrínsecas antes que en relaciones mediadas por la desconfianza y las motivaciones extrínsecas, como las que suelen ser inherentes al seguimiento por indicadores.

Finalmente, desde un punto de vista práctico, como hemos sugerido, a nivel institucional, podrían acontecer al menos dos procesos principales de reflexión, uno, entre quienes son parte de la junta directiva y, otro, entre quienes son parte del consejo de rectoría. Estos procesos de reflexión podrían darse en encuentros programados especialmente para este fin, ya sea con el objetivo de cohesionar a los grupos en torno a una visión de universidad jesuítica o el contexto de la elaboración de un documento importante, como puede ser el plan estratégico. El proceso de reflexión también podría darse como el marco que antecede cada una de las reuniones en donde se toman las decisiones estratégicas y ejecutivas más importantes.

#### 8.2.2 A nivel de sistema o del gobierno de la provincia jesuítica

La relación del gobierno provincial con las instituciones podría ser otro medio para promover el proceso de reflexión sobre qué significa ser una universidad jesuítica. Según la tradición de gobernanza de jerarquía de jerarquías, la Compañía delega auténticamente a los

responsables de la dirección de las instituciones de ES jesuíticas la realización universitaria de la misión de reconciliación y justicia y, solo intervendrá en ella, con el fin de enderezarla hacia ese fin en caso de desvío. De allí que ordinariamente, como hemos visto en nuestros hallazgos, el gobierno provincial realiza más una labor de acompañamiento que de dirección de las instituciones de ES jesuíticas.

Dentro de ese espíritu, las visitas del provincial o su delegado para la educación podrían ser un momento oportuno para impulsar la autoevaluación de las instituciones de ES según lo han orientado las Normas Complementarias (256-257) y los padres generales de la Compañía de Jesús (Kolvenbach, 2008c; 2008q; Nicolás, 2014a). Es decir, en el contexto de la visita anual del provincial o su delegado, se podría instar a un proceso de reflexión sistemático, entre los actores principales de la gobernanza de las universidades jesuíticas, sobre la manera en que desde sus cargos y en que la misma institución contribuye universitariamente a la realización de la misión de reconciliación y justicia.

En concreto, las visitas del provincial o su delegado podrían estar guiadas por una serie de preguntas abiertas, las cuales podrían formularse a partir de lo que la provincia espera de las instituciones universitarias jesuíticas ubicadas en su territorio. Cuando existen, esta reflexión se suele oficializar en documentos de órganos que agrupan a las instituciones de ES jesuíticas de una provincia, tales como UNIJES (España) o el SUJ (México). Las preguntas podrían consultar sobre la presencia del carácter jesuítico en la administración de la universidad y en sus funciones sustantivas (docencia, investigación y proyección social). De esta manera, además, se daría seguimiento a la obra a partir de un mecanismo simple, que podría hacer más significativa y efectiva apostólicamente la visita del provincial frente a quienes ocupan los cargos de mayor responsabilidad.

Desde el despacho del provincial, las preguntas se podrían enviar con antelación a los principales responsables de la dirección estratégica y ejecutiva de la universidad para que tengan la oportunidad de reflexionar de manera personal, entre ellos y ellas o con sus

respectivos equipos. De esta manera, las preguntas y las respuestas de cada año posibilitarían a un seguimiento provincial sistemático y periódico de las principales temáticas y preocupaciones expresadas en el conjunto de entrevistas con los principales responsables de la universidad. La reflexión a partir de las preguntas abiertas permitiría que los principales responsables pusieran ante sí y sobre la mesa del provincial las mayores fortalezas y desafíos de cara a la realización de la misión universitaria jesuítica. En contra partida, el provincial o su delegado tendrían la oportunidad de dar una palabra que fortalezca la autoridad de esos responsables para dirigir a la universidad según los valores y la misión de la Compañía de Jesús. De esta manera, además, se generaría una dinámica de relación en donde la provincia fortalece la autonomía de la institución y, al mismo tiempo, ejerce su influencia para orientarla todavía más según la misión de la Compañía.

La visita anual del provincial o de su delegado también podría ser un momento oportuno para evaluar la contribución de las estructuras horizontales de gobernanza en el avance de la misión universitaria jesuítica. Según nuestros hallazgos sobre la gobernanza de las universidades jesuíticas, si bien se tendía a compartir una percepción positiva de estas estructuras, no estaba tan claro su rol y su contribución a la misión universitaria jesuítica. De allí que podría ayudar consultar sobre la conveniencia de hacer un alto para evaluar el funcionamiento de las estructuras horizontales de gobernanza, las cuales suelen integrar a las instituciones de ES en el trabajo en red con otras universidades, obras o, también, con el gobierno provincial jesuítico.

Finalmente, en nuestros hallazgos solo en dos de las cuatro universidades jesuíticas explicitaban, en los estatutos, cómo debía ser la relación con la Compañía de Jesús. Como señalamos anteriormente, los estatutos son importantes porque delimitan y amparan la relación de la universidad con el gobierno de la Compañía. Esta situación nos lleva a pensar en la necesidad de revisar si los estatutos institucionales amparan explícitamente la adscripción

de la universidad a la misión e identidad universitaria jesuíticas y si hace lo mismo respecto a la definición de la autoridad del provincial de cara a la obra.

### 8.3 Futuras investigaciones

Esta sección se basa principalmente en los límites de la investigación explicados en el capítulo de la metodología. En futuras investigaciones, nuestros hallazgos sobre los aspectos distintivos de la ES de la Compañía de Jesús podrían ser robustecidos al aplicar el mismo diseño de investigación a un conjunto de instituciones de ES jesuíticas con características contrastantes a las seleccionadas por nosotros, ya sea, por ejemplo, a un grupo de universidades jesuíticas estadounidenses de orientación investigadora o a un grupo de facultades de ES jesuíticas. Mediante un análisis comparativo de lógica replicativa teórica, se podrían comparar los hallazgos de una y otra investigación para afinar la propuesta de los aspectos distintivos de la ES de la Compañía de Jesús.

Otro camino para robustecer los hallazgos podría ser recurrir a fuentes distintas. Es decir, seguir el mismo diseño de investigación, en las mismas universidades, aunque en lugar de recurrir a entrevistas semiestructuradas de los actores claves en el proceso de toma de decisiones, se podría recurrir a entrevistas de personas con responsabilidades en cargos institucionales intermedios (decanos y directores de departamentos académicos o de servicio) o de base (académicos, personal administrativo y de servicios y estudiantado). En esta investigación, también existiría la posibilidad de recurrir a fuentes documentales de acceso público, tales como los planes estratégicos, los reglamentos, los informes de las finanzas institucionales, la estructura y el contenido curricular de los planes de estudio, la política de investigación, la publicidad institucional o la información disponible en las páginas. Mediante el uso de la triangulación de los hallazgos de nuestra y la nueva investigación se podría aumentar la amplitud y profundidad sobre los aspectos distintivos de la gobernanza de la ES de la Compañía de Jesús. Sin embargo, se debería tener en cuenta que a pesar de estudiar la

gobernanza en las mismas universidades, estas habrán podido experimentar cambios importantes en su estructura y dinámicas organizacionales.



## Anexos

### A. Protocolo de estudio cualitativo de la Universidad de Deusto

#### **Protocolo para la realización de un estudio de caso El estudio de caso de la Universidad de Deusto**

Este protocolo guiará nuestro proceso de recogida de la información para completar el estudio de caso de la Universidad de Deusto. Primero, el protocolo será útil para llevar de forma ordenada el proceso de recogida de la información. Segundo, el protocolo servirá para tener presente el objetivo específico de nuestro estudio de caso de la Universidad de Deusto y el objetivo general del estudio de casos múltiples mientras recogemos la información.

#### **1-Visión general del caso de estudio**

Este protocolo responde al proceso de recolección de la información sobre el estudio de caso de la Universidad de Deusto (España). Sin embargo, antes de continuar, conviene saber que el caso de estudio sobre Deusto es parte de un proyecto de investigación del programa de doctorado de esa misma universidad. La investigación doctoral consiste en un *estudio de casos múltiples* (Yin, 2018) sobre Deusto y otras tres universidades jesuíticas [la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA, El Salvador), la Universidad Iberoamericana (Ciudad de México) y la Universidad Loyola (España)]. Mediante el estudio de casos múltiples pretendemos responder a la pregunta sobre *cuáles son los aspectos fundamentales de gobernanza de las instituciones universitarias jesuíticas de América Latina y Europa*.

La recolección de información sobre el caso de la Universidad de Deusto corresponde a la primera etapa del proceso del enfoque de investigación de estudios de casos múltiples (Yin, 2018). Según el enfoque de estudios de casos múltiples, la primera etapa de investigación toca al estudio de las universidades como casos individuales, con el fin de formular las características de la gobernanza de cada una de ellas. En la segunda etapa de la investigación, tocaría realizar un análisis comparado de los hallazgos individuales de cada uno de los estudios de caso. El fin de este segundo proceso es formular los aspectos fundamentales de la gobernanza de las universidades jesuíticas.

El caso de estudio de la Universidad de Deusto fue seleccionado por diversas razones. Deusto es tanto la universidad jesuítica más antigua de España como la más antigua entre las cuatro instituciones de nuestro estudio de caso múltiples. Deusto destaca además por su histórica relación con los sectores de la industria y el comercio de la sociedad vizcaína desde su fundación hasta el presente (Universidad de Deusto, s.f.a; s.f.b). En este sentido, actualmente, Deusto destaca por sus procesos de enseñanza innovadores orientados al emprendimiento, la empleabilidad y el pensamiento crítico. Además, la empresa privada es uno de los financiadores externos más importantes de la investigación y las publicaciones de la universidad. A su vez, Deusto ha promovido la creación de empresas spin-off. La universidad ha sido reconocida por su contribución al desarrollo territorial del País Vasco.

El objetivo del estudio de caso de la Universidad de Deusto busca *determinar las características de su estilo de gobernanza*. El análisis se hará a través del marco de análisis de la gobernanza de la educación superior (Dobbins & Knill, 2014) y de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús. Dobbins y Knill plantean un conjunto de categorías e indicadores empíricamente observables que permiten caracterizar la gobernanza de una institución a la luz de tres tipos ideales de gobernanza de la educación superior. Los tipos ideales son la gobernanza de orientación de mercado, la centralizada en el Estado y la del autogobierno académico. Después de un cuidadoso análisis de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús, también, luego de considerar su larga tradición educativa de casi 500 años, su significativa red de casi 200 centros de educación superior alrededor del mundo y nuestro interés particular en comprender mejor el funcionamiento de la orden, concluimos oportuno incorporar un cuarto tipo ideal de la gobernanza al modelo de análisis de la gobernanza de la educación superior de Dobbins y Knill (2014). Llamamos a este cuarto tipo ideal el modelo de la gobernanza del sistema de universidades jesuíticas de la Compañía de Jesús.

Finalmente, la información que detallamos a continuación pretende contribuir a un proceso de recogida de información ordenado y eficiente. Para lograrlo, detallamos aspectos prácticos, por lo general, en forma de una lista de verificación de los preparativos previos y las cuestiones a considerar durante la recogida de la información. También, detallamos nombres e información de los contactos para acceder a cada uno de los casos, así como de los candidatos a ser entrevistados. Detallamos una lista de los temas sustantivos a tener presente durante la recogida de la información para hacernos tener consciencia si contamos con el material para responder a cada uno de ellos. En la parte final, enlistamos la estructura que tendrá nuestro informe de tesis o del estudio múltiple de casos.

## **2-Procedimientos de recolección de datos**

El acceso a la Universidad de Deusto para la recolección de la información está garantizado. Los directores de la investigación doctoral ocupan cargos de dirección en la Universidad. Sin embargo, conviene tener en cuenta lo siguiente:

- Establecer lo antes posible una primera comunicación con el rector de la Universidad de Deusto para asegurar la colaboración.
- El rector deberá tener en sus manos una carta formal de solicitud de colaboración, el protocolo de entrevista y el consentimiento informado previo a las entrevistas.
- Acordar las fechas y horas de las seis entrevistas al menos un mes antes.
- Después de acordar la fecha y hora de entrevista con los entrevistados, enviar un recordatorio vía correo electrónico/WhatsApp un día antes de la entrevista.
- Hay que considerar el hecho de residir en Bilbao facilita la oportunidad de tener un segundo encuentro con los entrevistados en caso de necesidad. Sin embargo, no confiarse a esto, pues ellos/as tienen agendas bastante ocupadas.

### 2.1-Personas de contacto para realizar el trabajo de campo:

- Juan José Etxeberria. Vicerrector de Comunidad Universitaria y de Agenda 2030.
- Elena Auzmendi. Vicerrectora de Ordenación Académica, Innovación Docente y Calidad.

### 2.1-Durante el trabajo de campo

#### 2.1.1-Plan recolección de la información

La información se obtendrá a través de:

- *Nueve entrevistas* a personas en cargos jerárquicamente próximos al rector. Este criterio responde al estilo de gobernanza de la Compañía de Jesús. Según las normas de la Compañía, el rector debería ser la figura clave en la toma de decisiones, aunque debe consultar las decisiones importantes con los directivos bajo su responsabilidad directa y, recíprocamente, estos deberían contar con el visto bueno (autoridad) del rector en las decisiones importantes. Además, según lo estipulen los estatutos de la institución, el rector debe atender la autoridad de consejo de dirección (*board of trustees*). Una tercera parte de los entrevistados serán mujeres; otra tercera parte son jesuitas.
- *Revisión de documentos* disponibles en la página web y en los archivos de la universidad.

#### 2.1.1.1-Entrevistas

Entrevista a dos miembros del Consejo de gobierno (board of trustees). El Consejo tiene 22 miembros; 5 mujeres; 4 jesuitas.

Nombre	Cargo	Correo/Móvil	Fecha de solicitud formal	Fecha y hora de entrevista	Fecha del recordatorio previo de la entrevista
Francisco Javier López Aríztegui, S.I.	Presidente				
Gema Bizcarrondo Ibáñez	Presidenta de la Comisión de Estrategia Universitaria				

Entrevista a siete miembros del Consejo de Dirección. El Consejo tiene 16 miembros; 3 mujeres; 3 jesuitas; 7 vicerrectores; 6 decanos; 1 director; la secretaria general; el rector.

Contacto	Cargo	Correo/Móvil	Fecha de solicitud formal	Fecha y hora de entrevista	Fecha del recordatorio previo de la entrevista
José María Guibert Ucín, S.I.	Rector				
Elena Auzmendi Escribano	Vicerrectora de Ordenación Académica, Innovación Docente y Calidad				

Juan José Etxebarria Sagastume, S.l.	Vicerrector de Comunidad Universitaria y de Agenda 2030				
Víctor Urcelay Yarza	Vicerrector de Emprendimiento y Relaciones Empresariales				
Eduardo Javier Ruiz Vieytez	Vicerrector de Estrategia Universitaria				
Gonzalo María Meseguer Tapiz	Director Gerente				

El Consejo académico tiene 36 miembros. 7 vicerrectores; 6 decanos; 3 director; la secretaria general; el rector; 12 académicos; 6 estudiantes

- Los vicerrectores son parte del consejo académico, así que no será necesario entrevistar a más personas. Sin embargo, somos conscientes que dejamos fuera de las entrevistas a decanos, académicos y estudiantado.

#### 2.1.1.2-Documentos de archivo

La solicitud de acceso a los documentos de archivo deberá hacerse previamente a la investigación de campo.

Documento	Fecha de acceso
Actas del Consejo de gobierno	
Actas del Consejo de dirección	
Hojas de vida profesional de miembros del Consejo de gobierno y del Consejo de dirección	
Informes presupuestarios	

#### 2.1.2-Previo al trabajo de campo: Documentos disponibles en la página web de la Universidad de Deusto

Documento	url	Fecha de acceso	Analizado/categorizado (previo a las entrevistas)
Estatutos generales			
Plan estratégico Deusto 2022			
Revista Deusto. Últimos cinco años			
Hojas informativas consejo de dirección. Últimos cinco años			
Información económica	<a href="https://www.deusto.es/cs/Satellite/deusto/es/universidad-deusto/sobre-deusto-0/la-institucion/transparencia-informativa/informacion-economica">https://www.deusto.es/cs/Satellite/deusto/es/universidad-deusto/sobre-deusto-0/la-institucion/transparencia-informativa/informacion-economica</a>		
Información transparencia	<a href="https://www.deusto.es/cs/Satellite/deusto/es/universidad-deusto/sobre-deusto-0/la-institucion/transparencia-informativa/resultados">https://www.deusto.es/cs/Satellite/deusto/es/universidad-deusto/sobre-deusto-0/la-institucion/transparencia-informativa/resultados</a>		

### 3-Preguntas de protocolo

Las preguntas de protocolo son las preguntas que me he propuesto responder a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas. Cada pregunta de protocolo responde a uno de los 22 indicadores empíricamente observables del marco de análisis de la gobernanza de la educación superior (Dobbins & Knill, 2014). Utilizaré estos indicadores para la caracterización de la gobernanza de la Universidad de Deusto y de las otras tres instituciones de mi estudio de casos múltiples. Cuatro aclaraciones:

- Las preguntas están agrupadas en categorías y subcategorías.
- Estas preguntas son distintas a las del protocolo de entrevista.
- Cada pregunta está acompañada de las posibles fuentes de información a partir de las cuales podría responderlas.
- Al momento de analizar la información, estoy abierto a la posibilidad de que surjan nuevos indicadores o códigos.

Las preguntas de protocolo son las siguientes:

**A. La estructura general de la gobernanza**

a. ¿Cómo es la **estructura institucional** de la universidad?

1. ¿Quiénes son los **actores determinantes** en la toma de decisiones?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Hojas informativas del Consejo de Dirección	
Entrevistas: miembros de los consejos de dirección, gobierno y académico	

2. ¿Cómo es la **estructura organizacional** de la universidad?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	

3. ¿Cuál es el **abordaje gerencial** predominante?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Plan estratégico Deusto 2022	
Entrevista: miembros de los consejos de dirección, gobierno y académico	

b. ¿Cuáles son los **patrones de control y evaluación** de la calidad?

4. ¿Quiénes son los **responsables** del control y la evaluación (ministerio, agencias de acreditación y evaluación, autoevaluación de los académicos, el gobierno de la Compañía)?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Plan estratégico Deusto 2022	

5. ¿Qué es **objeto** de control y evaluación en la universidad?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Plan estratégico Deusto 2022	
Entrevistas miembros de los consejos de dirección, gobierno y académico	

6. ¿En qué **momento de los procesos** académicos está centrada la evaluación/las evaluaciones?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Plan estratégico Deusto 2022	
Hojas informativas del Consejo de Dirección	
Entrevista: miembros de los consejos de dirección, gobierno y académico	

c. ¿Cómo son las **relaciones** de la universidad con la sociedad?

7. ¿Cuáles son los **mecanismos de control** de los poderes centrales (Estado, Compañía de Jesús e Iglesia)?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Plan estratégico Deusto 2022	
Entrevista al rector	

8. ¿Quiénes definen o bajo qué criterios (cómo se define) la **orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación**?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Plan estratégico Deusto 2022	
Hojas informativas del Consejo de Dirección	
Entrevista: miembros de los consejos de dirección, gobierno y académico	

9. ¿Cuál es la **función de las partes interesadas** económicas y empleadoras?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Plan estratégico Deusto 2022	
Entrevistas rector y vicerrector de Emprendimiento y Relaciones Empresariales	

10. ¿Quién tiene la **responsabilidad de nombrar las partes interesadas** económicas y empleadoras?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Plan estratégico Deusto 2022	
Entrevistas rector y vicerrector de Emprendimiento y Relaciones Empresariales	

B. Los mecanismos de **financiamiento** institucionales

11. ¿Cuál es la **principal base** de financiamiento de la universidad? ¿Cómo la universidad financia su presupuesto?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Informes presupuestarios/Información económica	
Entrevista a rector y responsables de la dirección económico-financiera ¿Quién toma las decisiones económico-financieras?	

12. En caso exista financiamiento del **Estado u otras fuentes externas**, ¿cuál es el **mecanismo** de financiamiento utilizado por el estado?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Informes presupuestarios/Información económica	
Entrevista a rector, al director gerente y miembros de junta de dirección	

13. ¿Cómo se decide la **distribución del presupuesto** en la universidad?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Entrevista a rector y al director gerente	

14. ¿Quiénes tienen la autoridad para decidir las **inversiones estratégicas** de la universidad?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Entrevista a rector y Vicerrector de Estrategia Universitaria	

### C. La autonomía de los **empleados**

15. ¿Quiénes tienen la autoridad para la **contratación** del personal académico de alto perfil?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos	
Entrevistas a rector, vicerrectora académica, director general	

16. ¿Quiénes tienen la autoridad para **despedir** al personal académico de alto perfil?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos	
Entrevistas a rector, vicerrectora académica, director general	

17. ¿Cuáles son los **antecedentes profesionales** requeridos para la contratación de rectores y decanos?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Hojas de vida profesional de miembros de la junta de dirección, del consejo de rectoría y decanos	

Entrevista a miembros de consejos de gobierno y dirección	
---	--

18. ¿Cuál es el nivel de participación del **personal académico en la gerencia administrativa**?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Entrevistas a rector, vicerrectora académica, al de comunidad universitaria y agenda 2030 y al director general	

D. La autonomía **sustantiva**

19. ¿Quiénes tienen la autoridad para establecer el **currículo** y los **perfiles académicos**?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Educación integral	
Entrevista a vicerrectora de ordenación académica, innovación docente y calidad	

20. ¿Quiénes tienen la autoridad para establecer los **objetivos estratégicos**?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Plan estratégico Deusto 2022	
Memorias del consejo de gobierno	
Entrevista a rector, miembro del consejo de gobierno y vicerrector de estrategia universitaria	

21. ¿Quiénes tienen la autoridad para establecer el **perfil de investigación**?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Entrevista a rector y Vicerrectora de Ordenación Académica, Innovación Docente y Calidad	

22. ¿Quiénes tienen la autoridad para establecer las **condiciones de entrada**, el **tamaño de la institución** y las **especializaciones centrales**?

Fuente de información	¿Fuente de información? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Estatutos generales	
Entrevista al rector	

#### 4-Bosquejo tentativo del reporte del caso de estudio

La audiencia del informe del estudio de casos múltiples será principalmente académica. Nuestro informe es parte de los requisitos para dar acceso al grado de doctor en educación de la Universidad de Deusto. En este sentido, el informe deberá cumplir con los requerimientos de dicho programa, entre los cuales destacan seguir las orientaciones de los directores asignados por la universidad y prever las exigencias mínimas del tribunal evaluador.

La estructura del reporte de investigación seguirá una estructura analítica lineal. Según Yin (2018), esta es la estructura más “confortable y ventajosa cuando colegas

investigadores o un comité de tesis o disertación conforma la audiencia principal de un caso de estudio” (p. 230). Esta estructura es aplicable para casos de estudios explicativos, descriptivos y exploratorios. La estructura es la siguiente (Yin, 2018, pp. 226; 229-230; 234):

1. La cuestión o el problema por estudiar [Pendiente; capítulo introductorio; 40 pp.]
2. Revisión de la literatura relevante [concluido; tres capítulos; 200 pp.]
  - a. La gobernanza de la educación superior
  - b. Los marcos de análisis de la gobernanza de la educación superior
  - c. La gobernanza de la educación superior en la Compañía de Jesús
3. Métodos usados  
[Preguntas nivel 1: las preguntas dirigidas a los entrevistados; pendiente, un capítulo; 40 pp.]
  - a. Preguntas de investigación
    - Dominadas por las preguntas propias del estudio de casos: cómo y porqué
  - b. Diseño
    - Definición de los casos y razones de su selección
    - La conexión lógica entre las preguntas de investigación y la información a ser recolectada
    - Diseños rivales considerados
  - c. Visión general del resto de la sección metodológica
    - Un breve resumen de los métodos de recolección de información y análisis (el lector puede optar por no leer el resto de la metodología si lo desea)
  - d. Información recogida
    - Énfasis: porqué la información recolectada provee una cobertura “próxima/cercana/de cerca” y “a profundidad” de los casos
    - Presentación del protocolo del caso de estudio y cómo fue usado
    - Lista de las fuentes en orden de importancia; detalles sobre cuestiones específicas dentro de cada fuente (por ejemplo: perfil numérico de los entrevistados en forma de tabla o una lista adjuntada de los documentos revisados).
    - Cómo la información fue verificada (por ejemplo, métodos de triangulación)
    - Dificultades inesperadas que se presentaron y cómo pudieron haber afectado la recolección de datos.
  - e. Métodos de análisis
    - Descripción del abordaje analítico (por ejemplo, identificación de patrones, construcción de explicación)
    - Identificación de cualquier software y cómo fue usado.
  - f. Advertencias sobre el estudio

- Cualquier fallo o defecto en el diseño y el análisis y cómo pudieron haber influido los resultados
4. Presentación individual de cada uno de los cuatro casos: Las características de la gobernanza de las cuatro instituciones universitarias jesuíticas del estudio de casos múltiples.
    - [Pregunta nivel 2: ¿cuáles son las características de la gobernanza de cada una de las universidades jesuíticas?; un capítulo; 60 pp.]
    - a. Información recolectada
    - b. Análisis de la información
  5. Hallazgos del estudio de casos múltiples: los patrones de gobernanza comunes a las cuatro instituciones universitarias jesuíticas.
    - [Pregunta nivel 3: ¿Cuáles son los rasgos fundamentales o los patrones comunes en la gobernanza de las cuatro universidades jesuíticas del estudio de casos múltiples?; un capítulo; 40 pp.]
  6. Discusión de los hallazgos: los aspectos de la gobernanza de las instituciones universitarias jesuíticas frente a la reforma de orientación de mercado.
    - [Pregunta nivel 4: ¿Cuáles son las diferencias entre los aspectos fundamentales de la gobernanza de las universidades jesuíticas frente a la imperante reforma orientada al mercado de la educación superior?; un capítulo; 40 pp.]
  7. Conclusiones e implicaciones para el tópico o problema estudiado: recomendaciones para una gobernanza más efectiva de las universidades jesuíticas de cara a la misión de la Compañía de Jesús.
    - [Preguntas nivel 5: ¿Qué recomendaciones surgen para una gobernanza de las universidades jesuíticas más compatible con el contenido de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús; un capítulo; 40 pp.]

## B. Solicitud de colaboración mediante correo electrónico



Mario Ernesto Cornejo Mena <@opendeusto.es>

---

### Solicitud de colaboración con investigación doctoral: la gobernanza de las universidades jesuitas

5 mensajes

---

Mario Ernesto Cornejo Mena <@opendeusto.es>

25 de marzo de 2021, 11:01

Para:

Buenos días estimada:

Soy Mario Cornejo, estudiante del doctorado en educación de la Universidad. Actualmente, estoy en la fase de la investigación de campo y le escribo para solicitar una colaboración al respecto.

Mi pregunta de investigación es sobre **los aspectos fundamentales de la gobernanza de las instituciones universitarias jesuíticas**. Para responderla, utilizaré el enfoque de estudio de casos múltiples que incluye cuatro instituciones jesuíticas, dos en América Latina y dos en Europa. Entre ellas, he seleccionado la Universidad de Deusto por razones que explico mejor en la carta adjuntada a este correo.

Cada uno de los estudios de casos, implica un proceso de recolección de la información a través de un estudio documental y la realización de una serie de entrevistas a miembros del Consejo de gobierno y del Consejo de dirección de cada universidad. En este sentido, y después de hablarlo con el rector, **le consulto sobre la posibilidad de colaborar en mi investigación con una entrevista**. La entrevista duraría un máximo de 90 minutos y sería en la fecha y lugar que estipule conveniente.

En el documento adjunto, encontrará una carta formal de solicitud de colaboración, el protocolo de la entrevista y el consentimiento informado.

En caso tenga alguna pregunta o necesite más información respecto al contenido de este correo o del documento adjunto, con gusto responderé.

Deseo sus labores sigan dando los frutos esperados.

Saludos cordiales,

--

**Mario Ernesto Cornejo Mena**

Estudiante del Programa de Doctorado en Educación

Facultad de Psicología y Educación

Universidad de Deusto [www.deusto.es](http://www.deusto.es)

email: [@opendeusto.es](mailto:@opendeusto.es)

---

 **MarioCornejo\_Solicitud colaboración tesis -.pdf**

233K

---

## C. Solicitud de colaboración mediante carta formal

Bilbao, 25 de marzo de 2021

Dr.

Vicerrector

Universidad de Deusto

Mi nombre es Mario Cornejo, soy estudiante del Programa de doctorado en educación de la Facultad de psicología y educación de la Universidad de Deusto. En mi investigación doctoral, me he propuesto realizar un estudio de casos múltiples para responder a mi pregunta de investigación sobre los aspectos fundamentales de la gobernanza de las instituciones universitarias jesuíticas.

El estudio de casos múltiples incluirá dos instituciones de América Latina y otro tanto de Europa. Entre estas últimas, hemos elegido la Universidad de Deusto. En su realización de la misión de la Compañía de Jesús, la Universidad de Deusto destaca por ser una institución consolidada, tiene 135 años de historia, y, también, por su contribución al desarrollo territorial del País Vasco.

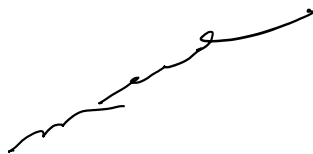
Por esos motivos, le solicitamos colaborar con su tiempo, experiencia y paciencia en una entrevista sobre la práctica de la gobernanza de la Universidad de Deusto. Su colaboración y la de otros miembros de los consejos directivos de las universidades participantes en nuestro estudio de casos múltiples, a quienes también hemos solicitado una entrevista, es esencial para contribuir al conocimiento de la gobernanza de las instituciones universitarias de América Latina y Europa. Esta temática ha sido poco explorada en el ámbito de la educación superior de la Compañía de Jesús y de América Latina. Además, los hallazgos del estudio de casos múltiples tienen el potencial de contribuir a una mejor realización de la misión universitaria de la Compañía de Jesús.

En la información adjunta a esta carta, compartimos el protocolo de la entrevista y el consentimiento informado, que explica el compromiso ético de nuestra investigación.

En nombre mío y de mis directores de tesis, expreso nuestra incalculable gratitud por su participación. Una vez tengamos las conclusiones del estudio de caso sobre la gobernanza de la Universidad de Deusto y, luego, la tesis doctoral aprobada por el tribunal evaluador, compartiremos con Ud. dichos documentos.

Nuevamente, muchas gracias.

Sinceramente,



**Mario Ernesto Cornejo Mena**  
Estudiante del Programa de doctorado en Educación  
Facultad de psicología y educación  
Universidad de Deusto

Correo electrónico: [@opendeusto.es](mailto:@opendeusto.es)

Móvil:

## D. Consentimiento informado

### Universidad de Deusto **Consentimiento informado**

Investigación sobre los aspectos fundamentales de la gobernanza de las instituciones universitarias jesuíticas

Programa de doctorado en educación  
Facultad de psicología y educación

Doctorando: Mario Ernesto Cornejo Mena

Email: [@opendeusto.es](mailto:@opendeusto.es);

Móvil/Celular: +

#### **Introducción**

Nos abocamos a Ud. para solicitar su colaboración en una investigación que es parte de los requerimientos establecidos por la Universidad de Deusto (España) para que Mario Cornejo pueda obtener el grado de Doctor en Educación. El propósito de este documento es hacerle disponible la información necesaria para que pueda decidir si desea participar o no en nuestra investigación. Por favor, léalo detenidamente.

Ud. puede preguntar sobre cualquier aspecto que considere poco claro o sobre algunos de los aspectos desarrollados a continuación: el propósito del estudio, el proceso del que le pedimos participar, los riesgos y beneficios, la protección de su privacidad y los derechos que le competen como entrevistado. Cuando crea que sus dudas han sido esclarecidas, Ud. puede decidir si quiere ser parte del estudio o no. Este proceso se llama consentimiento informado.

#### **Propósito del estudio**

Mediante nuestro estudio pretendemos responder a la cuestión sobre los aspectos fundamentales de la gobernanza de las instituciones universitarias jesuíticas. Esta pregunta será respondida a través de un estudio de casos múltiples de dos universidades jesuíticas de América Latina y dos de Europa. En total, entrevistaremos alrededor de treinta personas y cada entrevista durará un máximo de 90 minutos.

#### **Procedimiento**

En caso decida colaborar con nuestra investigación, participará en una entrevista semiestructurada. La entrevista consta de siete preguntas organizadas en torno a cuatro aspectos de la gobernanza: una sobre la estructura y las dinámicas de gobernanza; una sobre las relaciones con actores externos; dos sobre aspectos académicos; y, tres sobre aspectos financieros y administrativos. Durante el tiempo dedicado a cada pregunta, realizaremos algunos cuestionamientos puntuales que nos permitan completar la información requerida por los indicadores que usaremos en nuestro análisis. La entrevista será grabada para hacer posible el proceso de transcripción y un análisis más preciso de la información.

#### **Riesgos**

Su participación en nuestra investigación implica un riesgo mínimo. Realizaremos la entrevista en el lugar de su preferencia, en donde se sienta más comfortable y seguro. Sin embargo, advertimos que puede resultar un poco incómodo tener que responder a cuestiones su vida profesional cotidiana.

#### **Beneficios**

Ud. no obtendrá ningún beneficio directo. Sin embargo, su participación contribuirá en el avance de un campo de conocimiento poco explorado en el ámbito de la Compañía de Jesús y en el contexto de la educación superior de América Latina. Además, una vez terminado el proceso formal de tesis, los hallazgos de este estudio podrían contribuir a una mejor gobernanza de las instituciones universitarias jesuíticas de América Latina y Europa.

#### **¿Cómo será protegida la privacidad?**

Las grabaciones de la entrevista serán resguardadas por el doctorando. Los audios de las entrevistas serán almacenados en la cuenta personal de OneDrive profesional de la Universidad de Deusto del doctorando y, además, él hará una copia de seguridad en un disco duro portátil que estará protegido bajo llave en la habitación personal de dicho investigador.

Al momento de redactar el informe de investigación, en caso algún fragmento de la entrevista sea citado, se mantendrá en el anonimato su identidad. Para este fin, utilizaremos seudónimos y eliminaremos cualquier información que pudiera conducir a la identificación del entrevistado. Los archivos alojados en OneDrive de la Universidad de Deusto y la copia de seguridad del disco duro también serán nombrados con los mismos seudónimos. Los archivos de audio serán destruidos en un plazo no mayor de tres años a partir del momento de aprobación final de la tesis doctoral.

#### **Participación**

La participación en la investigación es voluntaria. Ud. tiene derecho a retirarse en cualquier momento de la entrevista. Por otra parte, nos reservamos el derecho de decidir si incluimos en la investigación o no la información recogida durante la entrevista.

#### **Información de contacto**

En caso tenga alguna pregunta o sugerencia o petición después de la entrevista puede contactarme a través de mi correo electrónico, móvil o WhatsApp, compartidos al inicio del documento.

También puede dirigirse a los directores de mi investigación doctoral a través de los siguientes correos electrónicos:

- Dra. Elena Auzmendi  
Correo electrónico: @deusto.es
- Dr. Juan José Etxeberria  
Correo electrónico: @deusto.es

#### **Declaración del participante**

He leído el propósito del estudio y entiendo mi rol al participar en la investigación. Acepto voluntariamente ser parte de esta investigación. He tenido la oportunidad de aclarar mis dudas. Si después surgen preguntas sobre la investigación, podré hacerlas al doctorando o a los directores del doctorando. Comprendo que podría rechazar participar o retirarme de la entrevista en cualquier momento sin poner en riesgo mi empleo o cualquiera de mis derechos como participante del estudio. Comprendo que el investigador puede prescindir discrecionalmente de la información que he facilitado durante la entrevista. Yo certifico que tengo 18 años o más y libremente doy mi consentimiento para participar en el estudio. Yo recibiré una copia de este documento para mi archivo.

Firma del entrevistado: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha:

\_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

#### **Declaración del doctorando-investigador**

Yo he discutido la propuesta de investigación con el entrevistado, y en mi opinión, el participante comprende los beneficios, riesgos y alternativas (incluida la posibilidad de no participación) y es capaz de libremente consentir su participación en la investigación.

Firma del doctorando-investigador: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha:

\_\_\_\_\_

Nombre: Mario Ernesto Cornejo Mena

## E. Protocolo de entrevista destinado a la persona a entrevistar

### Protocolo de entrevista

La entrevista está organizada en cuatro categorías: estructura y dinámica de gobernanza; relaciones institucionales con actores externos; asuntos académicos: enseñanza e investigación; y, financiamiento y administración. Cada categoría agrupa de una a tres preguntas principales hasta sumar un total de siete. A su vez, cada pregunta principal agrupa de tres a siete preguntas secundarias.

Las cuatro categorías y las preguntas del protocolo de entrevista están basados en *Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions*, por M. Dobbins y C. Knill, 2014, Palgrave Macmillan, capítulo 2 (<https://doi.org/10.1057/9781137399854>).

La entrevista duraría un máximo de 90 minutos y se realizaría en la fecha y el lugar que el entrevistado estipule mejor.

### Entrevista

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Años en la universidad: \_\_\_\_\_ Años en el cargo: \_\_\_\_\_

#### *A-Estructura y dinámica de gobernanza*

1. **En términos generales, ¿Cómo describiría el proceso de toma de decisiones en el consejo de dirección? ¿Podría darme un ejemplo sobre un proceso de toma de decisiones?**
  - a. ¿Cuál es el proceso para que un asunto llegue a ser incluido en la agenda del consejo de dirección?
  - b. ¿Qué tipo de asuntos son tratados más recurrentemente? ¿Por qué cree que es así?
  - c. ¿Qué papel juega el rector (Ud.) en el proceso de toma de decisiones?
  - d. ¿Cómo es considerada la comunidad académica de la universidad en el proceso de toma de decisiones del consejo de dirección?

#### *B-Relaciones institucionales con actores externos*

2. **En general, ¿cuáles piensa Ud. cuáles son los principales actores externos con los que se relaciona la universidad?**
  - a. ¿Qué aspectos destacaría de la relación que existe entre la universidad y el estado/gobierno autonómico?
  - b. ¿Qué aspectos destacaría de la relación que existe entre la universidad y la Compañía?
  - c. ¿Qué aspectos destacaría de la relación que existe entre la universidad y el sector privado?
  - d. ¿Qué otra relación destacaría?
  - e. ¿Cuál han sido los criterios para priorizar la relación con esos otros actores?

### *C-Asuntos académicos: Enseñanza e investigación*

- 3. En general, ¿cuáles son los asuntos académicos que se tratan con más frecuencia en el consejo de dirección? ¿qué lugar ocupan los asuntos académicos respecto con las diversas discusiones acontecidas en el consejo de rectoría?**
  - a. ¿Qué asuntos relacionados con el currículo suelen tratados en el consejo de dirección?
  - b. ¿Cuáles son las principales características del currículo de la universidad? ¿Cómo se deciden las modificaciones o transformaciones curriculares?
  - c. ¿Cuáles son los principales criterios para decidir abrir, promover o cerrar un programa de formación? ¿Quiénes deciden?
  - d. ¿Qué aspectos del proceso de admisión estudiantil destacarías?
  - e. ¿De qué forma los académicos son involucrados en los procesos curriculares y sobre los programas de estudio?
- 4. ¿Cómo se decide la agenda de investigación?**
  - a. ¿Cuáles son los criterios para abandonar o clausurar ciertas líneas o programas de investigación? ¿Quiénes deciden?
  - b. ¿Qué participación tienen los académicos en este proceso?

### *D-Financiamiento y administración*

- 5. Desde el punto de vista financiero, cuáles son las prioridades de la universidad**
  - a. ¿De qué manera son la dimensión académica es considerada en las decisiones financieras?
  - b. ¿Cuál es el proceso para decidir la distribución del presupuesto entre las diversas unidades que conforman la universidad?
  - c. ¿De qué manera los académicos participan de este proceso de decisión?
- 6. ¿Puede describir el proceso de selección y contratación del personal académico con permanencia?**
  - a. ¿Cuál es el proceso de selección de los decanos y jefes de departamento? ¿Qué aspectos de este proceso considera relevantes?
  - b. ¿Qué aspectos son considerados imprescindibles para la contratación de decanos y académicos?
  - c. ¿Cuáles son las razones que suelen conducir al despido de un académico? ¿Cuál es el proceso que se debe seguir para el despido de un académico?
- 7. En términos generales, ¿cómo fue el proceso para la selección de los objetivos estratégicos de la institución?**
  - a. ¿Quiénes participan de su elaboración?
  - b. ¿Quiénes deciden su elaboración?

## F. Protocolo de entrevista destinado al investigador

### Protocolo de entrevista

Previo al momento de la entrevista, después de haber obtenido la autorización institucional de la universidad, el investigador deberá acordar las fechas, hora y lugar de la entrevista con suficiente antelación. El investigador deberá procurar la fecha, horario y lugar que resulte más cómodo para el entrevistado. Conviene recordar que la duración de la entrevista es de 90 minutos.

Antes de comenzar con las preguntas, el entrevistador deberá presentarse de forma cordial con la persona que presta su tiempo, experiencia y paciencia para la investigación. Después, deberá presentar el documento del consentimiento informado, pedir a la persona que lo lea cuidadosamente, estar atento a las preguntas, pedir su firma y entregarle una copia del documento.

La entrevista está organizada en cuatro categorías: estructura y dinámica de gobernanza; relaciones institucionales con actores externos; asuntos académicos: enseñanza e investigación; y, financiamiento y administración. Cada categoría agrupa de una a tres preguntas principales hasta sumar un total de siete. A su vez, cada pregunta principal agrupa de tres a siete preguntas secundarias. Las categorías y preguntas responden a las 22 categorías del marco de análisis de la gobernanza de la educación superior de Dobbins y Knill (2014).

El investigador deberá iniciar la entrevista con las preguntas principales. Son preguntas generales y abiertas que, en principio, deberían permitir al entrevistado responder con fluidez y libertad. Las otras cuestiones dentro de las preguntas principales deberán ser hechas al entrevistado en caso de que no sean abordadas con la pregunta principal o en caso se requiera profundizar. Las preguntas secundarias tienen un carácter orientador y pueden ser modificadas para adecuarlas a las circunstancias de la entrevista.

El investigador deberá estar atento del momento oportuno de pasar a la siguiente pregunta principal. El momento de pasar a la siguiente pregunta será cuando considere que ya tiene la información necesaria para completar el análisis según los indicadores empíricamente observables a los que responde cada una de las preguntas. Esto requiere una actitud de escucha al entrevistado y, simultáneamente, del seguimiento de la información requerida en cada pregunta. El seguimiento debe hacerse sin sacrificar la atención, para no perderse el hilo argumentativo del entrevistado. Cuando el investigador termine las preguntas, deberá agradecer al entrevistado la disposición de su tiempo, experiencia y paciencia al participar de la entrevista. Además, ha de recordarle que compartirá los resultados de la investigación una vez hayan sido aprobados por la mesa evaluadora de la tesis.

En el caso del consejo de la Universidad de Deusto, las personas a entrevistar suman un total de nueve y pertenecen a los consejos de gobierno, dirección y académico. A continuación, se comparte en detalle quienes son:

Consejo de gobierno	•
Consejo de Dirección	•

## Guion entrevista

Entrevistada:

Institución:

Cargo:

Años en la universidad: \_\_\_\_\_

Años en el cargo: \_\_\_\_\_

### A-Estructura y dinámica de gobernanza

1. En términos generales, ¿Cómo describiría el proceso de toma de decisiones en el consejo de gobierno/consejo de dirección? ¿Podría darme un ejemplo sobre un proceso de toma de decisiones?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<u>1 Actores determinantes</u> <u>2 Estructura organizacional</u> <u>3 Abordaje gerencial</u> 4 Nivel de participación académicos	

- a. ¿Cuál es el proceso para que un asunto llegue a ser incluido en la agenda en consejo de gobierno/consejo de dirección?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<u>1 Actores determinantes</u> <u>2 Estructura organizacional</u> <u>3 Abordaje gerencial</u>	

- b. ¿Qué tipo de asuntos son tratados más recurrentemente? ¿Por qué cree que es así?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<u>1 Actores determinantes</u>  • Por tras de los asuntos más recurrentes pueden estar identificados los actores claves por la frecuencia de su participación.	

- c. ¿Qué papel juega el rector (Ud.) en el proceso de toma de decisiones?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<u>1 Actores determinantes</u> <u>2 Estructura organizacional</u> <u>3 Abordaje gerencial</u>  La pregunta se hará en caso se considere necesario profundizar sobre el papel del rector en proceso de toma de decisiones. El rector es la autoridad clave del proceso de toma de decisiones según las normas de la Compañía de Jesús. Además, al responder sobre el rector, espero que me hablen de el rol de los demás miembros en el consejo de rectoría.	

- d. ¿Cómo es considerada la comunidad académica de la universidad en el proceso de toma de decisiones del consejo de gobierno/consejo de dirección?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p><u>4 Nivel de participación académicos</u></p> <p>En caso no se mencione, preguntaría directamente sobre el rol de la comunidad académica. Este sería un aspecto transversal de mi entrevista.</p>	

### B-Relaciones institucionales con actores externos

2. En general, ¿cuáles piensa Ud. cuáles son los principales actores externos con los que se relaciona la universidad?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p>1 Actores determinantes 3 Abordaje gerencial <u>4 Responsables de control y evaluación</u> <u>5 Objeto de control y evaluación</u> <u>6 Momento de los procesos académicos</u> <u>7 mecanismos de control del poder central del sistema</u> <u>9 Función de las partes interesadas económicas y empleadoras</u> <u>10 Responsable de normar las partes interesadas</u> 18 Nivel de participación de los académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las relaciones “obligatorias”: estado/gobierno; Compañía de Jesús (gobierno y obras).</li> <li>La tendencia actual: empresa privada</li> <li>Por la misión jesuítica: otras universidades, ONG, movimientos ciudadanos,...</li> <li>El carácter de esas relaciones</li> <li>Otro tipo de organizaciones: _____</li> </ul>	

- a. ¿Qué aspectos destacaría de la relación que existe entre la universidad y el estado/gobierno autonómico?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p><u>4 Responsables de control y evaluación</u> <u>5 Objeto de control y evaluación</u> <u>6 Momento de los procesos académicos</u> <u>7 mecanismos de control del poder central del sistema</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En caso en la respuesta a la pregunta principal no se mencione al Estado/gobierno</li> <li>El estado/gobierno controla o evalúa o financia, directa o indirectamente, a través de políticas de educación superior nacionales.</li> <li>Los entrevistados seguro tendrán claridad de alguno o los principales aspectos de esta relación.</li> </ul>	

- b. ¿Qué aspectos destacaría de la relación que existe entre la universidad y la Compañía?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas

<p><u>4 Responsables de control y evaluación</u>  <u>5 Objeto de control y evaluación</u>  <u>6 Momento de los procesos académicos</u>  <u>7 Mecanismos de control del poder central del sistema</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntar, en caso sea necesario profundizar el respecto.</li> <li>• De antemano, la relación entre la Compañía y la universidad puede ser de dos tipos:  (1) con el gobierno provincial, pues la universidad está bajo la dirección de la Compañía, ¿la Compañía ejerce algún control o proceso de evaluación sobre la universidad?;  (2) con las obras, por su naturaleza las universidades se prestan para colaborar con el conjunto de obras jesuíticas en un territorio y, además, la Compañía ha insistido recurrentemente en este asunto.</li> </ul>	
---	--

c. ¿Qué aspectos destacaría de la relación que existe entre la universidad y el sector privado?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p><u>9 Función de las partes interesadas económicas y empleadoras</u>  <u>10 Responsable de normar las partes interesadas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntar, en caso sea necesario profundizar el respecto.</li> <li>• La cuestión es lograr hacerme una idea de la naturaleza y alcance de esta relación.</li> <li>• Alcance: la empresa privada financia iniciativas de investigación, programas académicos o está representada en el Consejo de gobierno.</li> <li>• Además, necesito saber quiénes dentro de la universidad deciden o están al tanto de esta colaboración.</li> </ul>	

d. ¿Qué otra relación destacaría?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p><u>9 Función de las partes interesadas económicas y empleadoras</u>  <u>10 Responsable de normar las partes interesadas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso no salga en la conversación inicial, me interesa saber si la universidad destaca entre sus relaciones algunos actores de la sociedad civil: movimientos, asociaciones, fundaciones, ...</li> </ul>	

e. ¿Cuál han sido los criterios para priorizar la relación con esos otros actores?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p>4 Responsables de control y evaluación  5 Objeto de control y evaluación  6 Momento de los procesos académicos  7 mecanismos de control del poder central del sistema</p>	

<p>9 <u>Función de las partes interesadas económicas y empleadoras</u></p> <p>10 <u>Responsable de normar las partes interesadas</u></p> <p>18 Nivel de participación de los académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntar, en caso sea necesario profundizar el respecto.</li> <li>• Los criterios o las funciones que se esperan de los actores mencionados</li> <li>• Los responsables del proceso de decisión</li> </ul>	
--	--

### C-Asuntos académicos: Enseñanza e investigación

3. En general, ¿cuáles son los asuntos académicos que se tratan con más frecuencia en el consejo de gobierno/consejo de dirección? ¿qué lugar ocupan los asuntos académicos respecto con las diversas discusiones acontecidas en el consejo de rectoría?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p>1 Actores determinantes</p> <p>3 Abordaje gerencial</p> <p>8 <u>Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación</u></p> <p>19 <u>Autoridad para el establecimiento del currículo y los perfiles académicos</u></p> <p>18 Nivel de participación de los académicos</p> <p>22 <u>Autoridad para el establecimiento de las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales.</u></p>	

- a. ¿Qué asuntos relacionados con el currículo suelen tratados en consejo de gobierno/consejo de dirección?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p>1 Actores determinantes</p> <p>3 Abordaje gerencial</p> <p>8 <u>Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación</u></p> <p>19 <u>Autoridad para el establecimiento del currículo y los perfiles académicos</u></p> <p>A partir de la respuesta, podré formular sobre qué tipo de asuntos curriculares se suelen tratar o se han tratado en el consejo de rectoría (contenidos, perfiles profesionales, proceso de formación). Creo que vale la pena preguntar a todos los entrevistados sobre los asuntos curriculares, pues supongo son cuestiones que se tratan frecuentemente en el consejo de rectoría por representar estos asuntos el grueso del quehacer universitario.</p>	

- b. ¿Cuáles son las principales características del currículo de la universidad? ¿Cómo se deciden las modificaciones o transformaciones curriculares?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
1 Actores determinantes	

<p>3 Abordaje gerencial  <u>8 Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación</u>  <u>19 Autoridad para el establecimiento del currículo y los perfiles académicos</u></p> <p>La cuestión curricular me deja la duda si los entrevistados y yo entenderemos lo mismo sobre el currículo. Yo entiendo el currículo de la universidad como el marco general dentro del cual se diseñan los programas de formación de la universidad. Donde se aclaran conceptos formales, tales como de los créditos o sobre los ejes transversales (contenidos, competencias...) que debe guiar el proceso de diseño de un nuevo programa de formación.</p>	
--	--

c. ¿Cuáles son los principales criterios para decidir abrir, promover o cerrar un programa de formación?  
¿Quiénes deciden?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p>1 Actores determinantes  3 Abordaje gerencial  <u>8 Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación</u>  <u>19 Autoridad para el establecimiento del currículo y los perfiles académicos</u>  <u>22 Autoridad para el establecimiento de las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales.</u></p> <p>La respuesta debería permitirme saber quiénes son los principales involucrados en este proceso de toma de decisión y cuáles son los criterios de decisión que siguen. El criterio es la promover la formación integral y profesional o promover la sola formación profesional que interesa al estudiante o cumplir los criterios establecidos por el Estado o el avance científico.</p>	

d. ¿Qué aspectos del proceso de admisión estudiantil destacaría?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p>22 Autoridad para el establecimiento de las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales.</p>	

e. ¿De qué forma los académicos son involucrados en los procesos curriculares y sobre los programas de estudio?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p><u>18 Nivel de participación de los académicos</u></p>	

4. ¿Cómo se decide la agenda de investigación?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
1 Actores determinantes 3 Abordaje gerencial <u>8 Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación</u> <u>18 Nivel de participación de los académicos</u> <u>21 Autoridad para el establecimiento del perfil del investigador</u>	

- a. ¿Cuáles son los criterios para abandonar o clausurar ciertas líneas o programas de investigación? ¿Quiénes deciden?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
1 Actores determinantes 3 Abordaje gerencial 8 Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación 18 Nivel de participación de los académicos <u>21 Autoridad para el establecimiento del perfil del investigador</u>	

- b. ¿Qué participación tienen los académicos en este proceso?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<u>18 Nivel de participación de los académicos</u>  Las decisiones de la agenda de investigación se dan solo a nivel de cúpula o involucran a decanos y cuerpo de académicos.	

### **D-Financiamiento y administración**

5. Desde el punto de vista financiero, cuáles son las prioridades de la universidad

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
1 Actores determinantes 3 Abordaje gerencial 8 Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación 11. Principal base de financiamiento <u>12 Mecanismo de financiamiento utilizado por el estado</u> <u>13 Mecanismo de distribución del presupuesto en la universidad</u> <u>14 Autoridad para realizar las inversiones estratégicas</u> 18 Nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa  La prioridad puede ser una solvencia presupuestaria que permita el funcionamiento de la universidad y las inversiones estratégicas. Poder resolver las necesidades de las diversas instancias y poder realizar nuevas inversiones.	

- a. ¿De qué manera la dimensión académica es considerada en las decisiones financieras?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
1 Actores determinantes 3 Abordaje gerencial <u>8 Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación</u>  Se busca un equilibrio o se deja entrever que las circunstancias financieras tienen un peso decisivo sobre la configuración académica de la universidad	

- b. ¿Cuál es el proceso para decidir la distribución del presupuesto entre las diversas unidades que conforman la universidad?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
1 Actores determinantes 3 Abordaje gerencial <u>8 Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación</u> <u>13 Mecanismo de distribución del presupuesto en la universidad</u>  Se distribuye según prioridades académicas o según desempeño y la demanda del mercado estudiantil.	

- c. ¿De qué manera los académicos participan de este proceso de decisión?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<u>18 Nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa</u>  Los académicos de las diversas unidades tienen una participación en la elaboración anual del presupuesto o no.	

6. ¿Puede describir el proceso de selección y contratación del personal académico con permanencia?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
1 Actores determinantes 3 Abordaje gerencial <u>15 Autoridad para la contratación de personal académico de alto perfil</u> <u>17 Antecedentes profesionales de rectores y decanos</u> 18 Nivel de participación del personal académico  El proceso de contratación está profesionalizado e interiorizado. O, por el contrario, es un proceso que sigue diversos caminos según las circunstancias.	

- d. ¿Cuál es el proceso de selección de los decanos y jefes de departamento? ¿Qué aspectos de este proceso considera relevantes?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
1 Actores determinantes 3 Abordaje gerencial <u>15 Autoridad para la contratación de personal académico de alto perfil</u>	

<p><u>17 Antecedentes profesionales de rectores y decanos</u> 18 Nivel de participación del personal académico</p> <p>Este proceso de selección sigue un camino similar al de los académicos. La existencia de un reglamento puede que se corresponda con un proceso formalizado/profesionalizado de contratación</p>	
---	--

e. ¿Qué aspectos son considerados imprescindibles para la contratación de decanos y académicos?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p><u>17 Antecedentes profesionales de rectores y decanos</u></p> <p>Preguntar en caso sea necesario profundizar al respecto</p>	

f. ¿Cuáles son las razones que suelen conducir al despido de un académico? ¿Cuál es el proceso que se debe seguir para el despido de un académico?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p>1 Actores determinantes 3 Abordaje gerencial <b>16 Autoridad para despedir al personal académico de alto perfil</b></p>	

7. En términos generales, ¿cómo fue el proceso para la selección de los objetivos estratégicos de la institución?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p>1 Actores determinantes 3 Abordaje gerencial 18 Nivel de participación del personal académico <u>20 Autoridad para el establecimiento de los objetivos estratégicos</u></p> <p>Información sobre quienes participan de la elaboración y quien tienen la decisión última sobre el establecimiento de los objetivos estratégicos.</p>	

a. ¿Quiénes participan de su elaboración?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p>1 Actores determinantes 3 Abordaje gerencial <u>18 Nivel de participación del personal académico</u> <u>20 Autoridad para el establecimiento de los objetivos estratégicos</u></p>	

b. ¿Quiénes deciden su elaboración?

Indicadores/Evidencias esperadas	Notas
<p>1 Actores determinantes</p>	

3 Abordaje gerencial 18 Nivel de participación del personal académico <u>20 Autoridad para el establecimiento de los objetivos estratégicos</u>	
---	--

## G. Dictamen del comité de ética de la investigación



### **DICTAMEN DEL COMITÉ DE ÉTICA EN LA INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO**

Ref: ETK-7/21-22

Tras la evaluación del proyecto doctoral *Los aspectos fundamentales de la gobernanza de las instituciones universitarias jesuíticas*, realizado por D. Mario Ernesto Cornejo mena, que presentan la Dra. Dña Elena Auzmendi Escribano y el Dr. D. Juan José Etxeberria Sagastume, en calidad de Directores de la tesis, el Comité de Ética en Investigación de la Universidad de Deusto, tal y como se hace constar en el acta de la reunión del 4 de febrero de 2022 en la que se tomó el acuerdo, emite un **INFORME FAVORABLE**.

El Comité de Ética en Investigación considera que desde el punto de vista ético el proyecto es adecuado en todo lo referente a la protección y evitación de riesgos a los participantes y el respeto a la autonomía. Asimismo, se ajusta a los principios metodológicos, éticos y jurídicos que debe tener este tipo de investigación. No se observan riesgos de ningún tipo para los participantes y se establecen medidas adecuadas que ofrecen suficientes garantías éticas durante su desarrollo.

El proyecto tiene en cuenta la regulación sobre de protección de datos personales (UE 2016/679) aprobada por la Comisión y el Consejo de la UE en abril de 2016 en relación al i) procedimiento de consentimiento informado; ii) acceso a datos personales; iii) el uso de datos para el interés público; y iv) las responsabilidades de los investigadores responsables del proyecto.

Y para que así conste,

DELA CRUZ  
AYUSO  
MARIA  
CRISTINA  
30626305B

Firmado digitalmente por DELA CRUZ AYUSO MARIA CRISTINA - 30626305B  
Nombre de reconocimiento (DN): cn=ES, emailNumber=DCES-30626305B, givenName=MARIA CRISTINA, sn=DELA CRUZ AYUSO, cm=DE LA CRUZ AYUSO MARIA CRISTINA - 30626305B  
Fecha: 2022.02.07 11:48:17 +01'00'

Dra. Dña. Cristina de la Cruz Ayuso  
Coordinadora del Comité de Ética en Investigación  
Universidad de Deusto

## H. Códigos de los indicadores empíricamente observables

Los códigos están basados en la matriz de indicadores empíricamente observables de Dobbins y Knill (2014), así como en la propuesta de un tipo ideal gobernanza basado en el análisis de los documentos normativos e inspiracionales sobre la educación superior de la Compañía de Jesús.

### **1-Categoría estructura general de la ES**

#### **1.1-Subcategoría estructuras institucionales de las universidades**

##### **(1) Actores determinantes en la toma de decisiones**

En el caso de la gobernanza centralizada en el estado, la figura determinante en la estructura organizacional es el mismo Estado (ver Tabla 2.1). La estructura organizacional está integrada por una jerarquía de funcionarios públicos que deben dar cuenta a sus superiores del cumplimiento de las regulaciones gubernamentales en los procesos burocratizados institucionales. Por ejemplo, según el nivel de responsabilidad jerárquica, los funcionarios deben dar cuenta de que los objetivos gubernamentales han sido incorporados en el currículo, la agenda de investigación y en la distribución del presupuesto. En el caso del modelo de gobernanza de orientación de mercado, las decisiones deben ser tomadas por los líderes gerenciales de la institución. Estos deben cumplir las decisiones estratégicas y rendir cuentas ante un consejo de gobierno. Entre los líderes gerenciales, el rector de la institución tiende a concentrar más poder, mientras los académicos deben dedicarse exclusivamente a la labor de enseñanza e investigación según el desempeño requerido por los gerentes. En el modelo del autogobierno, las decisiones son dejadas en manos de la comunidad de académicos con permanencia (catedráticos). En especial, cada profesor con permanencia y los cuerpos donde están colegiados tienen un fuerte poder de decisión sobre los perfiles de estudio e investigación, mientras los aspectos procedimentales deben ser negociados con el estado. En el modelo de gobernanza de la Compañía de Jesús, el director, sus consejeros de la escala inferior de jerarquía y el consejo de administración. Aunque, la jerarquía universitaria está sujeta a la jerarquía del gobierno central de la Compañía (Provincial y General).

##### **(2) Estructura organizacional**

En la gobernanza centralizada en el gobierno, las instituciones tienen la estructura de una agencia estatal. La estructura organizacional es jerárquica y, a su vez, está subordinada a la jerarquía gubernamental (a través del ministerio de educación) (ver Tabla 2.1). En el caso de la gobernanza de orientación de mercado, la estructura organizacional es empresarial. La estructura también es jerárquica, con la diferencia de que esta jerarquía es independiente de la gubernamental. En la cúspide, está un consejo de gobierno responsables de la consejería, la aprobación de los objetivos estratégicos y la rendición de cuentas. El poder de decisión sobre los asuntos cotidianos de la institución está centralizado en los líderes gerenciales y, de modo particular, en el rector. En el autogobierno de los académicos, la estructura organizacional es corporativista, aunque ajustada a los acuerdos resultantes de la asociación Estado universidad. En la asociación Estado universidad, el Estado provee un marco regulativo que garantiza a la universidad enseñar, investigar y contribuir a la cultura con total autonomía. Es decir, la universidad puede realizar sus funciones esenciales sin la intervención de intereses externos distintos a los derivados del propio conocimiento. El Estado se convierte en el promotor y guardián de la libertad académica, dispone los recursos necesarios para que la universidad cumpla su misión y se desentiende de su funcionamiento interno. El Estado pone en las manos de la corporación institucional de académicos el rumbo de la universidad y, con el sistema de cátedras, incluso les otorga un amplio poder (autonomía) a cada miembro de la corporación académica. En el modelo de gobernanza de la Compañía de Jesús, es de jerarquía de jerarquías.

### **(3) El abordaje gerencial predominante**

En la gobernanza centralizada en el estado, el abordaje administrativo predominante es el burocrático. Las dinámicas de gobernanza son jerárquicas, están bien definidas por las regulaciones estandarizadas a nivel nacional y el personal es nombrado por el Estado (ver Tabla 2.1). En el modelo de orientación de mercado, los líderes gerenciales tienen un comportamiento emprendedor. Los líderes gerenciales son productores o emprendedores que ofrecen servicios académicos al estudiantado y a las partes interesadas externas. Para los líderes gerenciales, la educación es una materia prima, una inversión y un recurso estratégico y, por tanto, la enseñanza y la investigación deben responder a los intereses de los socios económicos de la institución. La formación del “liderazgo”, la mejora de los indicadores de desempeño y el cambio continuo son primordiales para una adaptación rápida y efectiva a las demandas de los consumidores de servicios académicos. En el autogobierno de los académicos, el abordaje de la gobernanza es colegial, ejercido por una federación de académicos con permanencia a través del senado. Cada académico con permanencia puede incidir en las decisiones de la institución y la federación de esos académicos puede influir o frenar las iniciativas gubernamentales. En el modelo de gobernanza de la Compañía de Jesús, el abordaje gerencial predominante es jerárquico, de autonomía, toma de decisiones informadas desde abajo, cuidado de la persona y la colaboración.

#### **1.2-Subcategoría patrones de control y de evaluación de la calidad**

##### **(4) Responsables del control y la evaluación**

En el modelo de gobernanza centralizada en el estado, el gobierno central, a través del ministerio de educación, ejerce directamente las tareas de control y evaluación (ver Tabla 2.1). Sin embargo, en el modelo de orientación de mercado, los gobiernos delegan estas tareas a cuerpos gubernamentales o casi gubernamentales de acreditación o evaluación. En el modelo de gobernanza del autogobierno, el control y las evaluaciones de los procesos de enseñanza e investigación son realizadas por pares académicos. Solo ellos están calificados profesionalmente para juzgar el desempeño y determinar la calidad de la enseñanza, los procesos de investigación y las publicaciones. En el Modelo de gobernanza de la Compañía, el gobierno central de la Compañía (el Provincial) evalúa periódicamente a la universidad. Y, también, el director, sus consejeros de la escala inferior de jerarquía y el consejo de administración se autoevalúan respecto a la misión universitaria de la Compañía.

##### **(5) Objeto de control y evaluación**

En la gobernanza centrada en el estado, el ministerio de educación controla que los procesos académicos cumplan con las regulaciones gubernamentales (ver Tabla 2.1). Los ministerios controlan que las instituciones hayan gastado el presupuesto según las partidas estipuladas por el Estado y, también, que los perfiles estudiantiles y de investigación incorporen las regulaciones gubernamentales. En la gobernanza de orientación de mercado, los organismos intermedios gubernamentales o casi-gubernamentales evalúan y acreditan la calidad de los resultados de los procesos de enseñanza e investigación, así como el nivel de satisfacción de los clientes estudiantiles y de las partes interesadas externas (por ejemplo, la empresa privada). Las evaluaciones sirven para ajustar el quehacer de las instituciones a los intereses gubernamentales y a los intereses de los clientes. En la gobernanza del autogobierno de los académicos, los pares evalúan la calidad de los productos de las investigaciones y las publicaciones científicas. En el Modelo de gobernanza de la Compañía, es evaluada y controlada la incorporación de la misión e identidad de la Compañía en los procesos y las estructuras académicas y administrativas.

##### **(6) Momento de los procesos académicos en que la evaluación tienen lugar**

En la gobernanza centrada en el estado, la evaluación es *ex ante*. Es decir, la evaluación se centra los procesos académicos de la enseñanza y la investigación y, en ocasiones, implican la acreditación del ministerio de educación (ver Tabla 2.1). Las regulaciones son suficientes para garantizar que las instituciones aporten a los objetivos de los

estados. En contraste, en la gobernanza de orientación de mercado, los cuerpos intermedios gubernamentales o casi gubernamentales realizan una evaluación *ex post*. Es decir, esas instancias están interesadas primordialmente en que las instituciones cumplan con los indicadores de desempeño y deja en manos de los líderes gerenciales decidir el cómo. Aunque, también los estados pueden incentivar el cumplimiento de los indicadores, por ejemplo, mediante la reacreditación y estableciendo contratos de desempeño con las instituciones. En los sistemas de gobernanza del autogobierno de los académicos, la evaluación no sigue un patrón sistemático, pues depende de cada universidad. Cada universidad establece sus propios criterios sobre la calidad de la enseñanza y de las investigaciones. En la Compañía, predomina la evaluación *ex ante* (los procesos). Existen algunos pocos indicios de evaluación *ex post* (los productos y resultados de los procesos).

### **1.3-Subcategoría relaciones de la universidad y la sociedad**

#### **(7) Mecanismos de control estatal**

En la gobernanza centralizada, el gobierno controla la ES a partir de la planificación de la mano de obra y el diseño del sistema (ver Tabla 2.1). El Estado es quien diseña, promueve y coordina los modos de cooperación dentro de los sistemas de ES. Además, el Estado es el responsable de que las actividades académicas y el número de estudiantes se correspondan con las necesidades socioeconómicas. En la gobernanza de orientación de mercado, el Estado no diseña ni planifica el sistema, sino que incentiva las dinámicas competitivas en el sistema de ES. Las dinámicas competitivas de mercado canalizarán por sí mismas el financiamiento y el prestigio hacia aquellas instituciones más eficaces e innovadoras. Además, la competencia obligará a las instituciones a responder por sí mismas a las necesidades socioeconómicas – contempladas en los indicadores de desempeño y establecidos por los gobiernos – sin la intervención directa de los estados. En el autogobierno académico, el Estado controla las instituciones a través de un marco legal o de políticas de ES. De este modo, a pesar de garantizar la libertad académica y el financiamiento, el Estado restringe la autonomía institucional mediante leyes de planificación y financieras. Por ejemplo, las políticas de ES gubernamentales otorgan al Estado la decisión sobre las partidas en las que debe gastarse el presupuesto (las instituciones tienen poco margen de decisión en inversiones estratégicas en nuevo personal e infraestructura), la aprobación última de los programas de formación diseñados en las instituciones, el control sobre los procesos de admisión y, además, obliga a la institución a negociar los convenios colectivos con el estado. En el caso de la Compañía, los mecanismos de control son un marco normativo e inspiracional y la autoridad de la jerarquía del gobierno central de la Compañía (Provincial y General), aunque garantizando autonomía institucional y la libertad académica.

#### **(8) Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación**

En la gobernanza centrada en el estado, la orientación y la utilidad de la enseñanza y la investigación son determinadas por el Estado (ver Tabla 2.1). Los estados suelen ligarlas a las necesidades de desarrollo socioeconómico. En la gobernanza de orientación de mercado, la investigación responde a las necesidades del mercado y la enseñanza a las necesidades de empleabilidad y los intereses profesionales de los estudiantes. Los servicios académicos son mercantilizados, es decir, son una materia prima, una inversión y un recurso estratégico. En el autogobierno de los académicos, la orientación y utilidad del conocimiento responden primordialmente a las dinámicas propias de cada una de las disciplinas científicas. La búsqueda de la verdad intelectual no puede responder a la utilidad inmediata ni a la aplicabilidad tecnológica o financiera, tampoco, al beneficio económico o la conveniencia política, sino únicamente al avance del conocimiento científico. En la Compañía, la orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación está dada por la misión universitaria de la Compañía interpretada por las autoridades jerárquicas de la universidad a la luz de las circunstancias del lugar.

#### **(9) Función de las partes interesadas económicas y empleadoras**

En la gobernanza centrada en el estado, las partes interesadas económicas y empleadoras ejercen una labor de control complementario al del gobierno sobre las actividades académicas (ver Tabla 2.1). Las relaciones entre las empresas industriales, comerciales y de servicios y la universidad acontecen bajo la coordinación de los gobiernos. En cambio, en la gobernanza de orientación de mercado, los gobiernos promueven la entrada de los intereses de las partes interesadas económicas y empleadoras en los sistemas de ES. La presión verticalista de los estados abre el camino para que las instituciones se dejen penetrar horizontalmente por los intereses del sector privado, a pesar de poner en riesgo la integridad de la enseñanza e investigación. Las instituciones académicas se asocian con las empresas, por ejemplo, en la construcción de centros de tecnología, el diseño y la realización conjunta de planes de formación profesional e investigación. En el autogobierno académico, las partes interesadas económicas y empleadoras tienen una influencia limitada en las instituciones. Esas partes interesadas establecen relaciones de cooperación no vinculantes y a pequeña escala con académicos puntuales y no a nivel institucional. En el modelo de gobernanza, La normativa de la Compañía no da prioridad a estas partes interesadas. En el marco de la misión universitaria de la Compañía, las autoridades de la universidad deben decidir si la función de las partes interesadas externas económicas y empleadoras es de control o de participación en el establecimiento de la agenda de los asuntos académicos.

#### **(10) Responsable de nombrar a las partes interesadas económicas y empleadoras**

En la gobernanza centrada en el estado, el Estado decide qué partes interesadas económicas y empleadoras pueden entrar en relación con las instituciones de ES (ver Tabla 2.1). El Estado también delimita y dinamiza las relaciones de cooperación. En la gobernanza de orientación de mercado, los líderes gerenciales de las instituciones de ES son quienes deciden y coordinan las relaciones con las partes interesadas de las empresas industriales, comerciales y de servicios. En el autogobierno académico, las relaciones son decididas individualmente por cada académico. En la Compañía, las autoridades de la universidad deben nombrarlas, aunque según los valores y fines de la misión de la Compañía.

### **2-Categoría los mecanismos de financiamiento de la ES.**

#### **(11) Principal base de financiamiento**

En la gobernanza centrada en el estado, el financiamiento de las instituciones de ES proviene íntegramente del presupuesto estatal (ver Tabla 2.2). En cambio, en la gobernanza de orientación de mercado, las instituciones tienen un financiamiento competitivo y diversificado. Las instituciones se financian parcialmente de un presupuesto estatal acorde al desempeño. Este ingreso suele ser complementado con el cobro de tasas estudiantiles, la realización de proyectos conjuntos con el sector privado y las inversiones estratégicas (empresas spin-off, empresas deportivas y start-ups, y la transferencia de tecnología por la venta de patentes). En el autogobierno académico, el financiamiento proviene fundamentalmente del presupuesto estatal, aunque la universidad también puede generar otros ingresos. En la Compañía, el financiamiento es diversificado y competitivo.

#### **(12) Mecanismo de financiamiento utilizado por el estado**

En la gobernanza estatal, el Estado otorga a las instituciones un presupuesto con partidas preestablecidas. Es decir, las instituciones tienen que gastar el presupuesto según los rubros y las proporciones estipuladas por los gobiernos (ver Tabla 2.2). Consecuentemente, el gobierno deja poco espacio para la discrecionalidad institucional en el gasto del presupuesto. Sin embargo, en la gobernanza de orientación de mercado, los gobiernos tienen un enfoque presupuestario de suma global. Este tipo de presupuesto concede a los líderes gerenciales una amplia discrecionalidad en el gasto. Al momento de planificar el gasto, los líderes gerenciales solo deben garantizar el logro de los indicadores de desempeño establecidos por los estados. En el autogobierno académico, el abordaje de financiamiento del Estado suele mezclar el presupuesto con partidas preestablecidas con el presupuesto de suma total. Sin embargo,

media vez sean cumplidas las partidas hacia las cuales debe ser destinado el presupuesto, los académicos tienen una amplia discrecionalidad en el gasto. Además, las instancias académicas pueden disponer ampliamente de los fondos provenientes de terceros y de los patrocinios. En la Compañía, el director y el administrador de la universidad deciden sobre la totalidad del presupuesto. El gobierno central de la Compañía no financia las universidades jesuíticas ni impone partidas de gastos. Sin embargo, el presupuesto debe considerar los fines de la misión universitaria jesuítica y debe cumplir las normas administrativas de la Compañía.

### **(13) Mecanismo de distribución del presupuesto en la universidad**

En el modelo centralizado en el estado, la distribución del presupuesto en la institución se realiza según las partidas establecidas por el Estado (ver Tabla 2.2). Esta distribución responde a un presupuesto por insumos necesarios para operar y a los objetivos institucionales establecidos por el estado. Por ejemplo, los estados regulan la distribución del presupuesto según el número de estudiantes y empleados de cada departamento, y a través de fórmulas preestablecidas. Sin embargo, con la reforma, los gobiernos han reforzado el control del gasto mediante la evaluación de resultados. Además de ajustarse a los rubros de gasto conformes a los objetivos estatales, las instituciones ahora tienen que orientar el gasto para optimizar los indicadores de desempeño establecidos por el mismo gobierno. Por lo tanto, con la reforma, el gobierno controla el gasto institucional al inicio y al final de los procesos académicos y administrativos. En la gobernanza de orientación de mercado, el presupuesto es asignado por los líderes gerenciales según el nivel de desempeño productivo de cada departamento. En este caso, el nivel de desempeño es conforme a los objetivos institucionales definidos por los líderes gerenciales y no por el estado. En el autogobierno académico, la distribución del presupuesto dentro de la universidad recae sobre la institución misma, aunque esta distribución debe considerar los objetivos y las partidas acordadas con el estado. Los objetivos pueden contemplar cuestiones como el número de estudiantes. Fuera de estos destinos específicos, el resto del gasto queda a la discrecionalidad de la institución. En la Compañía, la universidad debe distribuir el presupuesto según su proyecto institucional, el cual debe implicar el marco general de la identidad y misión de la Compañía de Jesús. Según lo digan los estatutos, el provincial y su administrador revisan y dan el visto bueno u ofrecen sus observaciones al presupuesto.

### **(14) Autoridad para realizar las inversiones estratégicas**

En el modelo de gobernanza centralizado, el Estado define las inversiones estratégicas. Con la salvedad de que las universidades no dependen de esas inversiones estratégicas, pues sus ingresos dependen del presupuesto estatal (ver Tabla 2.2). En la gobernanza de orientación de mercado, las inversiones estratégicas son decididas por los administradores y las facultades. En el autogobierno académico, las inversiones estratégicas son decididas por los profesores con permanencia y los departamentos. Sin embargo, las inversiones son ocasionales. Los ingresos y los gastos institucionales dependen fundamentalmente del presupuesto y de la dirección estatal. El presupuesto es aumentado a partir de cálculos anuales y no de inversiones estratégicas. En la Compañía, el director de la universidad y su Administrador tienen la autoridad para decidir las inversiones estratégicas en el marco de las normas de gobernanza administrativa y la misión de la Compañía de Jesús.

## **3-Categoría la autonomía de los empleados.**

### **(15) Autoridad para la contratación del personal académico de alto perfil**

En la gobernanza centrada en el estado, los gobiernos deciden las normas burocráticas y académicas que rigen las contrataciones académicas y administrativas de todas las instituciones del sistema nacional de ES (ver Tabla 2.3). En el modelo de orientación de mercado, el personal académico de alto perfil es elegido por las facultades y la gerencia administrativa. En el autogobierno académico, la elección del nuevo personal académico es responsabilidad de las instancias colegiales de los académicos con cátedra y el criterio de selección es el mérito académico. En la Compañía, el director de la universidad jesuítica y su

Administrador tienen la autoridad para la contratación del personal académico de alto perfil, pero atendiendo las normas de la Compañía. Según el nivel y la naturaleza de su responsabilidad, el académico contratado debe respetar y promover la identidad y misión de la Compañía.

#### **(16) Autoridad de la universidad para despedir al personal académico de alto perfil**

En la gobernanza centrada en el estado, así como el Estado tiene la autoridad exclusiva para contratar, también la tiene para despedir (ver Tabla 2.3). Aunque, en realidad, los despidos son poco frecuentes y pueden acontecer por razones ideológicas en los estados no democráticos. En la gobernanza de orientación de mercado, los académicos pueden ser despedidos por los gerentes debido a un bajo desempeño. En estas instituciones, las protecciones laborales del Estado son limitadas y los privilegios de permanencia son reducidos. En el autogobierno académicos, los despidos son poco frecuentes. Los académicos están protegidos por los derechos anejos a la cátedra. Los despidos pueden acontecer por una acción de severa mala conducta. En la Compañía, la autoridad de la universidad para despedir al personal académico de alto perfil recae sobre el director de la universidad jesuítica y su administrador dentro de unas causales bastante generales enlistadas en las normas administrativas de carácter secundario de la Compañía.

#### **(17) Antecedentes profesionales de los rectores y decanos**

En la gobernanza centrada en el estado, en los antecedentes profesionales de los rectores y los decanos debe figurar servicio público desde posiciones administrativas o académicas (ver Tabla 2.3). En la gobernanza de orientación de mercado, los antecedentes profesionales deben ser gerenciales, ya sea que las funciones gerenciales hayan sido ejercidas en empresas o universidades. En el caso del autogobierno académico, los antecedentes deben ser académicos y como ocupantes de una cátedra. Aunque, al cargo de rector, se accede después de una elección democrática donde participan solo los académicos. La gobernanza de la Compañía establece como imprescindible el conocimiento de la identidad y misión universitaria de la Compañía, así como el compromiso de promoverlas. Los estatutos deben garantizar a la Compañía la autoridad de dar el visto bueno del director de la universidad.

#### **(18) Nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa**

En la gobernanza centrada en el estado, los académicos tienen una participación limitada en los asuntos administrativos de la universidad (ver Tabla 2.3). En la de orientación de mercado, su participación es moderada. En el autogobierno académico, la participación de los académicos en cuestiones administrativas es alta. En la Compañía, el nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa va de limitado a moderado según decidan las autoridades máximas de la universidad a la luz del aprecio del conocimiento por sí mismo de la Compañía y su identidad y misión.

#### **4-Categoría la autonomía sustantiva.**

#### **(19) Autoridad para el establecimiento del currículo y los perfiles académicos**

En la gobernanza centrada en el estado, los contenidos curriculares y los perfiles académicos son supervisados e intervenidos por los estados (ver Tabla 2.4). La competitividad productiva industrial y tecnológica nacional depende de los contenidos curriculares y del perfil académico. En la gobernanza de orientación de mercado, los gerentes – con la colaboración de los académicos – buscan el ajuste de los currículos y los perfiles académicos con los intereses de actores económicos. La libertad individual y disciplinaria de los académicos es mal vista por los gerentes, pues tiende a ser excesiva e inoportuna para el buen desempeño y la toma de decisiones. En el autogobierno, la academia decide sobre el currículo y los perfiles académicos, pues ellos, como eruditos de su disciplina, son las personas competentes que mejor conocen el currículo y las demandas que de las mismas ciencias emanan. En la Compañía, las autoridades en la cima jerárquica de la universidad jesuítica deben establecer el currículo y los perfiles académicos, pero atendiendo los documentos normativos e inspiracionales sobre el currículo

de la Compañía de Jesús (formación integral y solidaridad informada o según el paradigma Ledesma-Kolvenbach).

#### **(20) Autoridad para el establecimiento de los objetivos estratégicos**

En la gobernanza centrada en el estado, los objetivos estratégicos de la universidad son derivados de los objetivos estratégicos gubernamentales (ver Tabla 2.4). En la gobernanza de orientación de mercado, el consejo de gobierno junto con los líderes gerenciales decide los objetivos estratégicos institucionales, a los que deben ajustarse y contribuir los académicos. En el autogobierno, la universidad no coordina institucionalmente las estrategias institucionales ni

se ajusta a intereses industriales, políticos o económicos. La universidad se guía por el solo avance del conocimiento. En la Compañía, las autoridades en la cima de jerarquía de la universidad jesuítica son las responsables de establecer los objetivos estratégicos, pero a la luz de la identidad y misión universitaria jesuítica.

#### **(21) Autoridad para el establecimiento del perfil de investigación**

En la gobernanza centralizada, el Estado decide el perfil de investigación según sus objetivos industriales, tecnológicos, económicos y políticos (ver Tabla 2.4). En la gobernanza de orientación de mercado, la gerencia universitaria, en colaboración con los académicos, deciden el perfil de investigación, pero siempre sujetos a los intereses económicos de la universidad y del sector empresarial. En el autogobierno, la academia es quien decide el perfil de investigación. En la Compañía, las autoridades en la cima jerárquica de la universidad jesuítica son las responsables de establecer el perfil de investigación, pero atendiendo los documentos normativos e inspiracionales sobre la investigación de la Compañía (dejarse afectar por los problemas humanos de fondo y ser consciencia crítica y propositiva de la sociedad).

#### **(22) Autoridad para el establecimiento de las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales**

El Estado decide los requisitos de entrada, el tamaño y la configuración de la institución, y las especializaciones principales (ver Tabla 2.4). En cambio, en la gobernanza de orientación de mercado, esas decisiones son asumidas por los gerentes después de un análisis de costo-beneficio. Estos análisis son parte de la elaboración de un plan estratégico. En el autogobierno, los académicos negocian esos aspectos con el estado. Solo las cuestiones académicas son dejadas exclusivamente en las manos académicas. En la Compañía, las autoridades en la cima jerárquica de la universidad jesuítica son las responsables de establecer las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales, pero atendiendo los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús.

## I. Códigos de tipos ideales de la gobernanza

En la matriz de análisis comparativo de la gobernanza de la educación superior (Dobbins & Knill, 2014, capítulo 2), se presentan la triple tipología más tradicional más nuestra propuesta del tipo ideal de la educación superior de la Compañía de Jesús.

**Tabla I.1**

Categoría: estructura general de la educación superior

Subcategoría e indicador	Tipo ideal de gobernanza			
	Centralizado en el estado	Orientado al mercado	Autogobierno académico	Compañía de Jesús
<i>Estructura institucional de las universidades</i>				
Actores determinantes en la toma de decisiones	Estado	Gerencia universitaria	Comunidad de académicos. Profesionales con cátedra	El director, sus consejeros de la escala inferior de jerarquía y el consejo de administración. Aunque, la jerarquía universitaria está sujeta a la jerarquía del gobierno central de la Compañía (Provincial y General). <b>(H1: GCE + GOM)</b>
<i>Estructura organizacional</i>	Agencia estatal	Empresa	Corporativista, asociación estado-universidad	Jerarquía de jerarquías. <b>(H1<sup>a</sup> : GCE<sup>b</sup> + GOM<sup>c</sup>)</b>
<i>Abordaje gerencial predominante</i>	Burocrático	Emprendedor	Colegial, federación de catedráticos	Jerarquía, autonomía, toma de decisiones informadas desde abajo, cuidado de la persona, colaboración. <b>(H1: GCE + GOM)</b>
<i>Patrones de control y de evaluación de la calidad</i>				
<i>Responsables del control y la evaluación</i>	Ministerio	Cuerpos de acreditación/evaluación	Autoevaluación por la universidad misma y los pares académicos (dentro	El gobierno central de la Compañía (el Provincial) evalúa periódicamente a la universidad. Y, también, el director, sus consejeros de la escala

Subcategoría e indicador	Tipo ideal de gobernanza			
	Centralizado en el estado	Orientado al mercado	Autogobierno académico	Compañía de Jesús
		(estatales o casi gubernamentales)	de un amplio marco regulatorio establecido por el estado)	inferior de jerarquía y el consejo de administración se autoevalúan respecto a la misión universitaria de la Compañía. <b>(H2<sup>d</sup>: GCE + GAA<sup>e</sup>)</b>
<i>Objeto de control y evaluación</i>	Procesos académicos	Calidad de los productos académicos	Calidad de los productos de investigación y las publicaciones	Incorporación de la misión e identidad de la Compañía en los procesos y las estructuras académicas y administrativas. <b>(GCE)</b>
Momento de los procesos académicos en que la evaluación tienen lugar	Ex ante	Ex post	No sistemática, depende de cada universidad	Predomina la evaluación ex ante (los procesos). Existen algunos pocos indicios de evaluación ex post (los productos y resultados de los procesos). <b>(GCE)</b>
<i>Relaciones de la universidad y la sociedad</i>				
<i>Mecanismos de control estatal</i>	Planeación de la mano de obra y diseño del sistema	Incentivos competitivos y por mejora de la calidad	Marco financiero y legal	El marco normativo e inspiracional y la autoridad de la jerarquía del gobierno central de la Compañía (Provincial y General), aunque garantizando autonomía institucional y la libertad académica. <b>(H2: GCE + GAA).</b>
<i>Orientación y utilidad de la enseñanza y la investigación</i>	Definido por el estado	Demandas del mercado	Avance científico	La misión universitaria de la Compañía interpretada por las autoridades jerárquicas de la universidad a la luz de las circunstancias del lugar. <b>(H1: GCE + GOM)</b>

Subcategoría e indicador	Tipo ideal de gobernanza			
	Centralizado en el estado	Orientado al mercado	Autogobierno académico	Compañía de Jesús
<i>Partes interesadas económicas y empleadoras</i>				
<i>Función</i>	Control	Establecimiento conjunto de agenda	Limitado	La normativa de la Compañía no da prioridad a estas partes interesadas. En el marco de la misión universitaria de la Compañía, las autoridades de la universidad deben decidir si la función de las partes interesadas externas es de control o de participación en el establecimiento de la agenda de los asuntos académicos. <b>(H1: GCE + GOM)</b>
<i>Responsable de nombrarlas</i>	Estado	Gerencia universitaria	Academia	Las autoridades de la universidad deben nombrarlas, aunque según los valores y fines de la misión de la Compañía. <b>(H1: GCE + GOM)</b>

**Tabla I.2**

Categoría los mecanismos de financiamiento de la educación superior

Indicador	Modelo ideal de gobernanza			
	Centralizado en el estado	Orientado al mercado	Autogobierno académico	Compañía de Jesús
<i>Principal base de financiamiento</i>	Presupuesto estatal (el presupuesto universitario es una parte integral del presupuesto nacional)	Competitivo y diversificado (cuotas estudiantiles/donaciones/patrocinos de investigación/entidades privadas/estado)	Presupuesto estatal (con el presupuesto propio de la universidad)	Diversificada y competitiva. ( <b>GOM</b> <sup>a</sup> )
<i>Mecanismo de financiamiento utilizado por el Estado</i> <sup>a</sup>	En partidas (baja discreción presupuestaria para las universidades)	Suma total (alta discreción presupuestaria para la gerencia universitaria)	Tipo mixto (alta discreción presupuestaria a discreción de la universidad)	El director y el administrador de la universidad deciden sobre la totalidad del presupuesto. El gobierno central de la Compañía no financia las universidades jesuíticas ni impone partidas de gastos. Sin embargo, el presupuesto debe considerar los fines de la misión universitaria jesuítica y debe cumplir las normas administrativas de la Compañía. ( <b>H2</b> <sup>b</sup> : <b>GCE</b> <sup>c</sup> + <b>GAA</b> <sup>d</sup> )
<i>Mecanismo de distribución del presupuesto en la universidad</i>	Basado en los insumos y en la productividad (los objetivos son definidos por el estado).	Basado en la productividad (objetivos definidos por la universidad)	Basado en insumos (objetivos negociados por el Estado y la universidad)	La universidad debe distribuirlo según su proyecto institucional, el cual debe implicar el marco general de la identidad y misión de la Compañía de Jesús. Según lo digan los estatutos, el provincial y su administrador revisan y dan el visto bueno u ofrecen sus

Indicador	Modelo ideal de gobernanza			
	Centralizado en el estado	Orientado al mercado	Autogobierno académico	Compañía de Jesús
				observaciones al presupuesto. (H1 <sup>e</sup> : GCE + GOM)
<i>Autoridad para realizar las inversiones estratégicas</i>	Definido por el estado	Multifacético (asumido por la gerencia y facultades de la universidad, a través de compañías spin-off y centros de tecnología)	Ocasionales y circunscrito a la cátedra (ocasionalmente realizados por las cátedras y los departamentos)	El director de la universidad y su Administrador en el marco de las normas de gobernanza administrativa y la misión de la Compañía de Jesús. (H1: GCE + GOM)

**Tabla I.3**

Categoría la autonomía de los empleados

Indicador empírico	Modelo ideal de gobernanza			
	Centralizado en el estado	Orientado al mercado	Autogobierno académico	Compañía de Jesús
<i>Autoridad para la contratación del personal académico de alto perfil</i>	Nombrado por el estado	Elegido por la facultad y la gerencia universitaria	Elegido por el profesorado	El director de la universidad jesuítica y su Administrador, pero atendiendo las normas de la Compañía. Según el nivel y la naturaleza de su responsabilidad, el académico contratado debe respetar y promover la identidad y misión de la Compañía. <b>(H1<sup>a</sup> : GCE<sup>b</sup> + GOM<sup>c</sup>)</b>
<i>Autoridad de la universidad para despedir al personal académico de alto perfil</i>	Ninguna. Competencia del estado; el estatus de permanencia es algo frecuente (despido por desobediencia ideológica en los regímenes no democráticos)	Sí (por baja productividad; privilegios de permanencia limitados)	Ninguna. El estatus de permanencia es algo frecuente (despido solo por una severa mala conducta)	El director de la universidad jesuítica y su administrador dentro de unas causales bastante generales enlistadas en las normas administrativas de carácter secundario de la Compañía. <b>(GOM)</b>
<i>Antecedentes profesionales de los rectores y decanos</i>	Administración pública	Gerenciales	Académico erudito/Ocupar una cátedra	La gobernanza de la Compañía establece como imprescindible el conocimiento de la identidad y misión universitaria de la Compañía, así como el compromiso de promoverlas. Los estatus deben garantizar a la Compañía la autoridad de dar el visto bueno del director de la universidad. <b>(H1: GCE + GOM)</b> .
<i>Nivel de participación del personal académico en la gerencia administrativa</i>	Limitada	Moderada	Alta	De limitado a moderado según decidan las autoridades máximas de la universidad a la luz del aprecio del conocimiento por sí mismo de la Compañía y su identidad y misión. <b>(H1: GCE + GOM)</b>

**Tabla I.4**

Categoría la autonomía sustantiva

Indicador empírico	Modelo ideal de gobernanza			
	Centralizado en el estado	Orientado al mercado	Autogobierno académico	Compañía de Jesús
Autoridad para establecer <i>el currículo y los perfiles académicos</i>	Estado/academia	Gerencia universitaria/academia	Academia	Las autoridades en la cima jerárquica de la universidad jesuítica, pero atendiendo los documentos normativos e inspiracionales sobre el currículo de la Compañía de Jesús (formación integral y solidaridad informada o según el paradigma Ledesma-Kolvenbach). ( <b>H1<sup>a</sup> : GCE<sup>b</sup> + GOM<sup>c</sup></b> )
Autoridad para establecer <i>los objetivos estratégicos</i>	Estado	Gerencia universitaria	Academia	Las autoridades en la cima de jerarquía de la universidad jesuítica, pero a la luz de la identidad y misión universitaria jesuítica. ( <b>H1: GCE + GOM</b> )
Autoridad para establecer <i>el perfil de investigación</i>	Estado/academia	Gerencia universitaria/academia	Academia	Las autoridades en la cima jerárquica de la universidad jesuítica, pero atendiendo los documentos normativos e inspiracionales sobre la investigación de la Compañía (dejarse afectar por los problemas humanos de fondo y ser consciencia crítica y propositiva de la sociedad). ( <b>H1: GCE + GOM</b> )
Autoridad para establecer <i>las condiciones de entrada, el tamaño de la institución y las especializaciones centrales.</i>	Estado	Gerencia universitaria	Estado/universidad (negociación)	Las autoridades en la cima jerárquica de la universidad jesuítica, peor atendiendo los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía de Jesús. ( <b>H1: GCE + GOM</b> )

J. Tabla de códigos de Atlas.ti 8

<b>Code</b>	<b>Comment</b>
AborGeren_C1SUBC1	EJE1: Burocrático; EJE2: emprendedor; EJE3: colegial (federación de catedráticos); EJE4: jerárquico, autonomía, toma de decisiones informadas de abajo hacia arriba, cuidado de la persona, colaboración
ActoresDeter_C1SUBC1	EJE1: El estado; EJE2: la gerencia universitaria; EJE3: la comunidad de académicos (con cátedra); EJE4: el director, los consejeros, el consejo de administración, bajo la jerarquía de la Compañía
AntProfRecDec_C3	EJE1: administración pública; EJE2: gerenciales; EJE3: académico/catedrático; EJE4: conocimiento y compromiso con la misión de la Compañía
BaseFinan_C2	EJE1: presupuesto estatal; EJE2: competitivo y diversificado; EJE3: presupuesto estatal y presupuesto propio; EJE4: diversificado y competitivo
ContrAcad_C3	EJE1: nombrados por el estado; EJE2: elegidos por la facultad y la gerencia; EJE3: elegidos por el profesorado; EJE4: el director y el administrador en el marco de las normas de la Compañía y cuidar que se respete y promueva la misión de la Compañía
CurrPerfAcad_C4	EJE1: Estado y académicos; EJE2: gerencia universitaria y académicos; EJE3: académicos; EJE4: las autoridades en la cima jerárquica en el marco de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía
DespAcad_C3	EJE1: El estado, la permanencia es frecuente; EJE2: sí, los gerentes, por baja productividad; EJE3: estatus de permanencia para académicos; EJE4: el director de la universidad y su administrador
DistrPresUni_C2	EJE1: Basado en insumos y la productividad según objetivos definidos por el estado; EJE2: basado en la productividad con base a los criterios de la gerencia; EJE3: basados en insumos, luego de negociar con el estado; EJE4: las autoridades deben distribuirlo según el proyecto institucional y la misión de la Compañía
EntrTamañoEspeciali_C4	EJE1: El estado; EJE2: la gerencia universitaria; EJE3: el Estado y la universidad en una negociación; EJE4: la jerarquía universitaria en el marco de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía

<b>Code</b>	<b>Comment</b>
EstrucOrg_C1SUBC1	EJE1: Agencia estatal; EJE2: empresarial; EJE3: corporativista, en asociación estado-universidad; EJE4: jerarquía de jerarquías
FuncPartExt_C1SUBC3SSUBC	EJE1: Controlar; EJE2: sector externo establece agenda junto con gerentes; EJE3: bastante limitada; EJE4: la Compañía deja en manos de las autoridades universitarias el establecimiento de las partes externas
InvEstrat_C2	EJE1: definidas por el estado; EJE2: multifacético; EJE3: ocasionales y circunscrito a la cátedra; EJE4: el directo de la universidad y el administrador
MecaConEst_C1SUBC3	EJE1: Planeación de la mano de obra y diseño estatal; EJE2: incentivos competencia y calidad; EJE3: marco financiero y legal; EJE4: marco normativo y sujeción a la autoridad jerárquica del gobierno provincial, aunque respetando la autonomía declarada en los estatutos.
MecFinanEstado_C2	EJE1: El Estado decide las partidas; EJE2: alta discreción presupuestaria; EJE3: tipo mixto; EJE4: el director de obra y el administrador deciden el presupuesto en el marco de las normas administrativas de la Compañía
MomEva_C1SUBC2	EJE1: Antes de los procesos académicos; EJE2: posteriormente; EJE3: depende de cada universidad; EJE4: predominio evaluación ex ante y una incipiente ex post.
NomPartExt_C1SUBC3SSUBC	EJE1: El estado; EJE2: la gerencia; EJE3: la academia; EJE4: las autoridades de la universidad (en la práctica: el provincial nombra el consejo de gobierno)
ObjConEva_C1SUBC2	EJE1: Atención a los procesos académicos; EJE2: o, a la calidad de los productos académicos; EJE3: o, a la calidad de los productos de investigación y publicaciones; EJE4: o, a la incorporación de la misión e identidad de la Compañía en los procesos y las estructuras académicas y administrativas
ObjEstrat_C4	EJE1: El estado; EJE2: la gerencia universitaria; EJE3: los académicos; EJE4: las autoridades en el cima jerárquica, pero en el marco de la identidad y misión jesuítica
ParticAcadAdm_C3	EJE1: Limitado; EJE2: moderado; EJE3: alto; EJE4: de limitado a moderado
PerflInvestig_C4	EJE1: El Estado y la academia; EJE2: la gerencia universitaria y la academia; EJE3: la academia; EJE4: las autoridades jerárquicas, en el marco de los documentos normativos e inspiracionales de la Compañía
ResConEva_C1SUBC2	EJE1: Ministerio; EJE2: cuerpos de acreditación/evaluación (gubernamentales o cuasi); EJE3: Autoevaluación dentro regulación

Code	Comment
	del estado; EJE4: el gobierno provincial de la Compañía evalúa periódicamente la universidad y también hay proceso de autoevaluación
UtilEnsInv_C1SUBC3	EJE1: Definido por el estado; EJE2: demandas del mercado; EJE3: avance científico; EJE4: misión universitaria de la Compañía, interpretada por las autoridades jerárquicas según las circunstancias

## Referencias

- Aberbach, J. D., & Christensen, T. (2018). Academic autonomy and freedom under pressure: Severely limited, or alive and kicking? *Public Organization Review*, 18(4), 487-506.  
<https://doi.org/10.1007/s11115-017-0394-2>
- Agúndez, M. (Ed.). (2008). *Discursos universitarios: Peter-Hans Kolvenbach*. UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Altbach, P. G., & Salmi, J. (2011). Introduction. En P. G. Altbach, & J. Salmi (Eds.), *The road to academic excellence: The making of world-class research universities* (pp. 1-9). The World Bank.
- Altbach, P., & Balan, J. (2007). En Balán J., Altbach P. G. (Eds.), *World class worldwide: Transforming research universities in Asia and Latin America*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina. (2019). *Plan estratégico de AUSJAL 2019-2025*. AUSJAL. [https://issuu.com/ausjal/docs/plan\\_esp](https://issuu.com/ausjal/docs/plan_esp)
- Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina. (s.f.). *Inicio*. AUSJAL. <https://www.ausjal.org/>
- Asociación Internacional de Universidades Jesuitas, & Educate Magis. (2020). *El mundo jesuita de las universidades y escuelas*. IAJU; Educate Magis.
- Austin, I., & Jones, G. A. (2016). *Governance of higher education: Global perspectives, theories, and practices*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315816401>
- Avakian, T. (2020). *Changing leadership in Jesuit higher education: A narrative inquiry into the standpoints of Jesuits and colleagues* (Ed.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2460979267). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/changing-leadership-jesuit-higher-education/docview/2460979267/se-2>
- Bacevic, J. (2018). University under attack? En R. Barnett, & M. A. Peters (Eds.), *The idea of the university: Vol. II. Contemporary perspectives* (pp. 21-36). Peter Lang.

- Ballerini, V. (2017). Global higher education trends and national policies: Access, privatization, and internationalization in Argentina. *Policy Reviews in Higher Education*, 1(1), 42-68.  
<https://doi.org/10.1080/23322969.2016.1245113>
- Barnett, R., Peters, M. A., & Heraud, R. (2018). *The idea of the university: Vol. II. Contemporary perspectives*. New York: Peter Lang.
- Bentley, E. (s.f.). oTranscribe. <https://otranscribe.com/>
- Berdahl, R. (1990). Academic freedom, autonomy, and accountability in British universities. *Studies in Higher Education*, 15(2), 169-180.  
<https://doi.org/10.1080/03075079012331377491>
- Bernasconi, A. (2008). Is there a Latin American model of the university? *Comparative Education Review*, 52(1), 27-52. <https://doi.org/10.1086/524305>
- Bertrand, D. (2003). *La política de san Ignacio de Loyola: El análisis social*. Mensajero-Sal Terrae.
- Bevir, M. (2007). Governance. En M. Bevir (Ed.), *Encyclopedia of governance*. Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412952613.n220>
- Bhandari, R., & Blumenthal, P. (2011). Global student mobility and the twenty-first century silk road: National trends and new directions. En R. Bhandari, & P. Blumenthal (Eds.), *International students and global mobility in higher education: National trends and new directions* (pp. 1-23). Palgrave Macmillan US. [https://doi.org/10.1057/9780230117143\\_1](https://doi.org/10.1057/9780230117143_1)
- Billings, C. (2021). *Academic capitalism and Jesuit higher education: A critical discourse analysis of mission statements* (Ph.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2580704127). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/academic-capitalism-jesuit-higher-education/docview/2580704127/se-2?accountid=14529>
- Bok, D. (2003). *Universidades a la venta: La comercialización de la educación superior* (V. Climent Trans.). Universitat de València.

- Bonnell, A. G. (2016). Democratisation or management and corporate capture? Theses on the governance crisis of Australia's semi-privatised public universities. *Australian Universities Review*, 58(2), 26-32. <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:479715>
- Botto, K. L. (2022). *Developing the ecological self for sustainability leadership in Jesuit higher education in the United States* (Ed.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2666475074). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/developing-ecological-self-sustainability/docview/2666475074/se-2?accountid=14529>
- Braun, D. (1999). Changing governance models in higher education: The case of the new managerialism. *Swiss Political Science Review*, 5(3), 1-24. <https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.1999.tb00276.x>
- Brøgger, K. (2016). The rule of mimetic desire in higher education: Governing through naming, shaming, and faming. *British Journal of Sociology of Education*, 37(1), 72-91. <https://doi.org/10.1080/01425692.2015.1096191>
- Brøgger, K. (2018). The performative power of (non)human agency assemblages of soft governance. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 31(5), 353-366. <https://doi.org/10.1080/09518398.2018.1449985>
- Brøgger, K. (2019). How education standards gain hegemonic power and become international: The case of higher education and the Bologna Process. *European Educational Research Journal*, 18(2), 158-180. <https://doi.org/10.1177/1474904118790303>
- Broucker, B., & De Wit, K. (2016). New Public Management in higher education. En J. Huisman, H. de Boer, D. D. Dill & M. Souto-Otero (Eds.), *The Palgrave international handbook of higher education policy and governance* (pp. 57-75). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-45617-5>
- Broucker, B., Leišytė, L., De Wit, K., & Verhoeven, J. C. (2019). Understanding higher education system reform. En B. Broucker, K. De Wit, J. C. Verhoeven & L. Leišytė (Eds.), *Higher*

- education system reform: An international comparison after twenty years of Bologna* (pp. 221-238). Brill | Sense. [https://doi.org/10.1163/9789004400115\\_014](https://doi.org/10.1163/9789004400115_014)
- Bruckmann, S., & Carvalho, T. (2018). Understanding change in higher education: An archetypal approach. *Higher Education*, 76(4), 629-647. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0229-2>
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: Tipología, dinámicas y tendencias. *Revista De Educación*, (355), 137-159. <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/gobernanza-universitaria-tipologia-dinamicas-y-tendencias/investigacion-educativa/22866>
- Brunner, J. J. (2014). Transformación de lo público y el reto de la innovación universitaria. *Bordón*, 66(1), 45-59. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2014.66103>
- Bush, V. (1960). *Science, the endless frontier: A report to the president on a program for postwar scientific research*. National Science Foundation. <https://ia600207.us.archive.org/12/items/scienceendlessfr00unit/scienceendlessfr00unit.pdf>
- Campos, L. D. A., & Barboza, J. P. R. (2019). La mercantilización de la educación en Costa Rica: Las universidades públicas en la mira de los organismos internacionales. *Revista Humanidades*, 9(1), 1-34. <https://doi.org/10.15517/H.V9i1.35287>
- Cantwell, B. (2015). Are international students cash cows? Examining the relationship between new international undergraduate enrollments and institutional revenue at public colleges and universities in the US. *Journal of International Students*, 5(4), 512-525. <https://doi.org/10.32674/jis.v5i4.412>
- Capano, G. (2011). Government continues to do its job: A comparative study of governance shifts in the higher education sector. *Public Administration*, 89(4), 1622-1642. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01936.x>

- Capano, G. (2018). Policy design spaces in reforming governance in higher education: The dynamics in Italy and the Netherlands. *Higher Education*, 75(4), 675-694.  
<https://doi.org/10.1007/s10734-017-0158-5>
- Capano, G., Howlett, M., & Ramesh, M. (2015). Bringing governments back in: Governance and governing in comparative policy analysis. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 17(4), 311-321. <https://doi.org/10.1080/13876988.2015.1031977>
- Capano, G., & Piattoni, S. (2011). From Bologna to Lisbon: The political uses of the Lisbon 'script' in European higher education policy. *Journal of European Public Policy*, 18(4), 584-606. <https://doi.org/10.1080/13501763.2011.560490>
- Capano, G., & Pritoni, A. (2019). Varieties of hybrid systemic governance in European higher education. *Higher Education Quarterly*, 73(1), 10-28. <https://doi.org/10.1111/hequ.12180>
- Capano, G., & Pritoni, A. (2020). What really happens in higher education governance? Trajectories of adopted policy instruments in higher education over time in 16 European countries. *Higher Education*, <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00529-y>
- Características de la educación de la Compañía de Jesús. (1986).  
<https://pedagogiaignaciana.com/biblioteca-digital/biblioteca-general?view=file&id=69:caracteristicas-de-la-educacion-de-la-compania-de-jesus&catid=8>
- Carey, K. (2020, Mar 5,). The bleak job landscape of adjunctopia for ph.D.s. *New York Times* (Online) <https://www.nytimes.com/2020/03/05/upshot/academic-job-crisis-phd.html>
- Chatelain-Ponroy, S., Mignot-Gerard, S., Musselin, C., & Sponem, S. (2018). Is commitment to performance-based management compatible with commitment to university "publicness"? Academics' values in French universities. *Organization Studies*, 39(10), 1377-1401. <https://doi.org/10.1177/0170840617717099>
- Clark, B. R. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. University of California Press.

- Clark, B. R. (1998a). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon Press.
- Clark, B. R. (1998b). The entrepreneurial university: Demand and response. *Tertiary Education and Management*, 4(1), 5-16. <https://doi.org/10.1080/13583883.1998.9966941>
- Código de derecho canónico [codex iuris canonici], (1983).  
<http://www.vatican.va/archive/ESL0020/INDEX.HTM#fonte>
- Colado, E. I. (2003). Capitalismo académico y globalización: La universidad reinventada. *Educação & Sociedade*, 24(84), 1059-1067. <https://doi.org/10.1590/s0101-73302003000300017>
- Collini, S. (2012). *What are universities for?* Penguin.
- Congregación general 31 de la Compañía de Jesús. (1966)
- Congregación general 32 de la Compañía de Jesús. (1975)
- Congregación general 33 de la Compañía de Jesús. (1983)
- Congregación general 34 de la Compañía de Jesús. (1995)
- Congregación general 35 de la Compañía de Jesús. (2008)
- Congregación general 36 de la Compañía de Jesús. (2017)
- Compañía de Jesús. (2019). Ratio Studiorum. In J. Mesa (Ed.), *La pedagogía ignaciana* (pp. 160-183). Mensajero-Sal Terrae-Universidad Pontificia de Comillas. (Trabajo original publicado en 1599).
- Conferencia de Provinciales en América Latina y el Caribe. (s.f.). *Somos la CPAL*. jesuitas.lat.  
<https://jesuitas.lat/somos/somos-la-cpal>
- Conferencia de Provinciales Jesuitas en América Latina y el Caribe. (2011). *Corresponsables en la misión: Proyecto apostólico común 2011-2020*. CPAL.
- Constituciones de la Compañía de Jesús anotadas por Congregación General 34. (1995). (trabajo original publicado en 1544). En *Constituciones de la Compañía de Jesús y Normas Complementarias*. (1995)

- Creswell, J. W. (2014). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5<sup>th</sup> ed.). SAGE.
- De Boer, H. F., Enders, J., & Schimank, U. (2008). Comparing higher education governance systems in four European countries. En N. C. Soguel, & P. Jaccard (Eds.), *Governance and performance of education systems* (pp. 35-54). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6446-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6446-3_3)
- de Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. En D. Jansen (Ed.), *New forms of governance in research organizations: Disciplinary approaches, interfaces, and integration* (pp. 137-152). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5831-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5831-8_5)
- de la Cruz Ayuso, Cristina, Morondo, D., & La Spina, E. (2020). *La investigación en derechos humanos: Posición y método*. Thomson Reuters Aranzadi.
- Decloux, S. (1993). Cuarta parte principal: Introducción y notas para su lectura. En S. Arzubialde, J. Corella & J. M. García-Lomas (Eds.), *Constituciones de la Compañía de Jesús: Introducción y notas para su lectura* (pp. 155-201). Mensajero-Sal Terrae-Universidad Pontificia de Comillas. Cátedra de Espiritualidad Ignaciana.
- Dessus, J. L. (2017). *Understanding the persistence and navigational experiences of underrepresented college students at a private, Jesuit, catholic university* (Ed.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2014462159). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/understanding-persistence-navigational/docview/2014462159/se-2?accountid=14529>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 2(48), 47-160.  
<https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dobbins, M., & Knill, C. (2014). *Higher education governance and policy change in Western Europe: International challenges to historical institutions*. Palgrave Macmillan.  
<https://doi.org/10.1057/9781137399854>
- Dobbins, M., Knill, C., & Vögtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher Education*, 62(5), 665-683.  
<https://doi.org/10.1007/s10734-011-9412-4>
- Doggett, M. (2001). *Una muerte anunciada: El asesinato de los jesuitas en el salvador* (4ª ed. Ed.). UCA Editores.
- Donina, D., & Hasanefendic, S. (2019). Higher education institutional governance reforms in the Netherlands, Portugal, and Italy: A policy translation perspective addressing the homogeneous/heterogeneous dilemma. *Higher Education Quarterly*, 73(1), 29-44.  
<https://doi.org/10.1111/hequ.12183>
- Dugan, M. S. (2018). *Ethical decision-making among undergraduates at a Jesuit university: A comparative study of first year students and graduating seniors* (Ed.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2353151359).  
<https://www.proquest.com/dissertations-theses/ethical-decision-making-among-undergraduates-at/docview/2353151359/se-2?accountid=14529>
- Educate Magis. (2019). *Mapa imprimible: Red global jesuita de escuelas: Mapa de escuelas jesuitas secundarias y pre-secundarias*. <https://www.educatemagis.org/es/printable-map/>
- Ekman, M., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2018). Universities need leadership, academics need management: Discursive tensions and voids in the deregulation of Swedish higher

education legislation. *Higher Education*, 75(2), 299-321. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0140-2>

Ellacuría, I. (1999). *Escritos universitarios*. UCA.

Emily, S. (2018). *Academic and student affairs collaboration to impact undergraduate persistence in the Jesuit university context: A phenomenological study* (Ed.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2061522531).  
<https://www.proquest.com/dissertations-theses/academic-student-affairs-collaboration-impact/docview/2061522531/se-2?accountid=14529>

Enders, J. (2014). The academic arms race: International rankings and global competition for world-class universities. En A. M. Pettigrew, E. Cornuel & U. Hommel (Eds.), *The institutional development of business schools* (pp. 155-175). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198713364.003.0007>

Enders, J., de Boer, H., & Weyer, E. (2013). Regulatory autonomy and performance: The reform of higher education revisited. *Higher Education*, 65(1), 5-23.  
<https://doi.org/10.1007/s10734-012-9578-4>

Enders, J., & Westerheijden, D. F. (2011). The bologna process: From the national to the regional to the global, and back. En R. King, S. Marginson & R. Naidoo (Eds.), *Handbook on globalization and higher education* (pp. 469-484). Edward Elgar Publishing.  
<https://doi.org/10.4337/9780857936233.00038>

Erkkilä, T., & Piironen, O. (2014). Shifting fundamentals of European higher education governance: Competition, ranking, autonomy, and accountability. *Comparative Education*, 50(2), 177-191. <https://doi.org/10.1080/03050068.2013.807643>

Erkkilä, T., & Piironen, O. (2018). Rise of Global Rankings and the Competitive Logic. En T. Erkkilä, & O. Piironen (Eds.), *Rankings and Global Knowledge Governance: Higher Education, Innovation and Competitiveness* (pp. 83-121). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-68941-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-68941-8_4)

Estatutos de la pobreza religiosa de la Compañía de Jesús. (2005)

Estatutos de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. (Mayo 2014).

[http://www2.uca.edu.sv/upload\\_w/file/Estatutos-de-la-UCA-Mayo-2014.pdf](http://www2.uca.edu.sv/upload_w/file/Estatutos-de-la-UCA-Mayo-2014.pdf)

Estatutos generales de la Universidad de Deusto. (junio 2003).

<https://www.deusto.es/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Expires&blobheadername2=content-type&blobheadername3=MDT-Type&blobheadername4=Content-Disposition&blobheadervalue1=Thu%2C+10+Dec+2020+16%3A00%3A00+GMT&blobheadervalue2=application%2Fpdf&blobheadervalue3=abinary%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadervalue4=inline%3Bfilename%3D%22Estatutos+Generales+UD+CAST.pdf%22&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1344421728999&ssbinary=true>

Estatuto orgánico de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México. (Julio 2020),

<https://ibero.mx/sites/all/themes/ibero/descargables/corpus/estatuto-organico.pdf>

Estermann, T., & Nokkala, T. (2009). *University autonomy in Europe: Vol. I. Exploratory study*. European University Association.

European Commission. (2018). *Ethics in social science and humanities*. DG Research and Innovation – European Commission.

[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/6\\_h2020\\_ethics-soc-science-humanities\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/6_h2020_ethics-soc-science-humanities_en.pdf)

Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education*, 56(3), 325-348.

<https://doi.org/10.1007/s10734-008-9125-5>

Findikli, B. (2017). Exploring higher education governance: Analytical models and heuristic frameworks. *Yükseköğretim Ve Bilim Dergisi*, 7(2), 392-402.

<https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61493/918232>

- Flick, U. (Ed.). (2015). *El diseño de investigación cualitativa* (T. Del Amo, C Blanco Trans.). Morata.
- Florez-Parra, J. M., Lopez-Perez, M. V., & Lopez-Hernandez, A. M. (2017). Transparency and its determinants at Colombian universities. *Higher Education Research & Development*, 36(4), 674-687. <https://doi.org/10.1080/07294360.2016.1239613>
- Florez-Parra, J. M., Lopez-Perez, M. V., & Lopez-Hernandez, A. M. (2019). Corporate governance in Colombian universities. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 544-565. <https://doi.org/10.1177/0020852317707331>
- Friedrich, M. (2009). Governance in the Society of Jesus 1540-1773: Its methods, critics, and legacy today. *Studies in the Spirituality of Jesuits*, 4(1), 1-42.
- Geschwind, L., Hansen, H. F., Pinheiro, R., & Pulkkinen, K. (2019). Governing performance in the Nordic universities: Where are we heading and what have we learned? En R. Pinheiro, L. Geschwind, H. Foss Hansen & K. Pulkkinen (Eds.), *Reforms, organizational change, and performance in higher education: A comparative account from the Nordic countries* (pp. 269-299). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-11738-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-11738-2_9)
- Gibbs, G. (Ed.). (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Morata.
- Giroux, H. A. (2018). *La guerra del neoliberalismo contra la educación superior*. Barcelona: Herder Editorial.
- Gobierno Vasco. (2019). *Plan del sistema universitario 2019-2022*. [https://www.euskadi.eus/contenidos/plan\\_gubernamental/10\\_planest\\_xileg/es\\_plang\\_10/Plan\\_del\\_Sistema\\_Universitario\\_2019-2022.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/plan_gubernamental/10_planest_xileg/es_plang_10/Plan_del_Sistema_Universitario_2019-2022.pdf)
- Goedegebuure, L., & Hayden, M. (2007). Overview: Governance in higher education—concepts and issues. *Higher Education Research & Development*, 26(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/07294360601166778>

- Gornitzka, Å, & Maassen, P. (2000). Hybrid steering approaches with respect to European higher education. *Higher Education Policy*, 13(3), 267-285.  
[https://doi.org/10.1016/S0952-8733\(00\)00012-X](https://doi.org/10.1016/S0952-8733(00)00012-X)
- Gornitzka, Å, & Stensaker, B. (2014). The dynamics of European regulatory regimes in higher education — challenged prerogatives and evolutionary change. *Policy and Society*, 33(3), 177-188. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2014.08.002>
- Green, E. L. (2019, Sep 5). Education department hits Michigan state with record fine over Nassar scandal. *New York Times (Online)* <https://nyti.ms/30T1sZj>
- Greenwood, R., & Meyer, R. E. (2008). Influencing ideas: A celebration of DiMaggio and Powell (1983). *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 258-264.  
<https://doi.org/10.1177/1056492608326693>
- Guri-Rosenblit, S., Sebková, H., & Teichler, U. (2007). Massification and diversity of higher education systems: Interplay of complex dimensions. *Higher Education Policy*, 20(4), 373-389. <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300158>
- Guzmán-Concha, C. (2017). Undoing the neoliberal higher education system? Student protests and the Bachelet reforms in Chile. *World Social and Economic Review of Contemporary Policy Issues*, (8), 32-43
- Hansen, D. J. (2017). *Economic and demographic trends in Jesuit higher education: A qualitative multiple case study* (Ph.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1959333056). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/economic-demographic-trends-jesuit-higher/docview/1959333056/se-2?accountid=14529>
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). Case study research: Foundations and methodological orientations. *Forum: Qualitative Social Research*, 18(1), n/a.  
<https://doi.org/10.17169/fqs-18.1.2655>
- Harvey, D. (2015). *Breve historia del neoliberalismo* (Trad. A. V. Mateos). Akal. (Trabajo original publicado en 2005).

- Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence* (2<sup>nd</sup> ed.). Palgrave Macmillan UK.  
<https://doi.org/10.1057/9781137446671>
- Holt, P. J. (2018). *Translating Ignatian values into a virtual space in Jesuit universities and colleges* (Ph.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2054012946).  
<https://www.proquest.com/dissertations-theses/translating-ignatian-values-into-virtual-space/docview/2054012946/se-2?accountid=14529>
- Hopfl, H. (2004). *Jesuit political thought. The Society of Jesus and the State, c. 1540-1630*. Cambridge University Press.
- Huan, Y., Pang, S., & Yu, S. (2018). Academic identities and university faculty responses to new managerialist reforms: Experiences from China. *Studies in Higher Education*, 43(1), 154-172. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1157860>
- Instrucción sobre la administración de bienes de la Compañía de Jesús. (2005).
- International Association of Jesuit Universities. (2021). *About Us*. IAJU. <https://iaju.org/about-us>
- International Association of Jesuit Universities. (2018). *Charter*. <https://iaju.org/about-us>
- Irawan, P. B. (2016). *Bearing together the weight of reality: The mission of a Jesuit university in nurturing an ethic of collaboration for the common good in post-authoritarian Indonesia* (S.T.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1762556743).  
<https://www.proquest.com/dissertations-theses/bearing-together-weight-reality-mission-jesuit/docview/1762556743/se-2?accountid=14529>
- Johnson, W. H. (2018). *Perceptions of Jesuit college and university governing board effectiveness: Characteristics, behaviors, and mission connections* (Ph.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2039451754).  
<https://www.proquest.com/dissertations-theses/perceptions-jesuit-college-university-governing/docview/2039451754/se-2?accountid=14529>

- Klemenčič, M. (2019). 20 years of the Bologna process in a global setting: The external dimension of the Bologna Process revisited. *European Journal of Higher Education*, 9(1), 2-6. <https://doi.org/10.1080/21568235.2019.1570670>
- Kolvenbach, P. (1986). A todos los superiores mayores [Carta introductoria a las *características de la educación de la compañía de Jesús*]. En *Características de la educación de la Compañía de Jesús*. (1986)
- Kolvenbach, P. (2008<sup>a</sup>). Alocución de la universidad de Saint Joseph. En M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios. P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 154-168). UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Kolvenbach, P. (2008<sup>b</sup>). Características de nuestra educación: A la asamblea de enseñanza superior de la Compañía de Jesús en los Estados Unidos (Georgetown, 7 de junio de 1989). *Discursos universitarios. P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 55-73). UNIJES – Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Kolvenbach, P. (2008<sup>c</sup>). Colaboración con los laicos en la misión: En los 125 años de colaboración entre jesuitas y laicos (Universidad de Creighton, Omaha, 6 de octubre de 2004). En M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios. P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 210-223). UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Kolvenbach, P. (2008<sup>d</sup>). Al consejo directivo de la Universidad de Georgetown (Pontificia Universidad Gregoriana, Roma, 10 de mayo de 2007). En M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios. P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 256-266). UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Kolvenbach, P. (2008<sup>e</sup>). En el centenario de la Universidad de Deusto (Bilbao, 5 de junio de 1987). En M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 44-54). UNIJES-Provincia de la Compañía de Jesús de España.

- Kolvenbach, P. (2008f). En el primer centenario de la Universidad Pontificia de Comillas (Madrid, 1 de octubre de 1991). En M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios. P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 99-112). UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Kolvenbach, P. (2008g). En el segundo centenario de la enseñanza jesuítica en los Estados Unidos de América (Georgetown, 8 de junio de 1989). En M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios. P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 74-86). UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Kolvenbach, P. (2008h). Evolución del encuentro entre ciencia y fe: En los cien años del Instituto Químico de Sarriá (Clausura de los actos del centenario, Barcelona, 14 de julio de 2006). En M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 236-248). UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Kolvenbach, P. (2008i). A las facultades universitarias de Notre dame de la Paix: 175 aniversario de su fundación (Namur, 15 de septiembre de 2006). En M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios. P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 249-255). UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Kolvenbach, P. (2008j). Lectio inauguralis: Universidad Alberto Hurtado (Santiago de Chile, 1 de mayo de 2006). En M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios. P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 224-235). UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Kolvenbach, P. (2008k). Un nuevo modelo de universidad: A la Universidad Iberoamericana (México, 1 de octubre de 1991). In M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios. P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 87-98). UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Kolvenbach, P. (2008l). La pedagogía ignaciana hoy: A los participantes del grupo de trabajo sobre “la pedagogía ignaciana: Un planteamiento práctico.” (Villa Cavalletti, Roma, 29 de abril de 1993). En M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios. P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 124-139). UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.

- Kolvenbach, P. (2008m). Presente y futuro de INSA-ETEA (Córdoba, 22 de febrero 1994). En M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 140-153). UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Kolvenbach, P. (2008n). El servicio de la fe y la promoción de la justicia en la educación universitaria de la Compañía de Jesús de Estados Unidos (Universidad de Santa Clara, California, 6 de octubre de 2000). En M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios. P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 169-189). UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Kolvenbach, P. (2008º). Universidad católica y evangelización de la cultura: Conferencia en la Universidad UNISINOS (San Leopoldo, Brasil, 8 de diciembre de 1992). En M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios. P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 113-123). UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Kolvenbach, P. (2008p). La universidad de la Compañía de Jesús a la luz del carisma ignaciano: Reunión internacional de la educación superior de la Compañía de Jesús (Monte Cucco-Roma, 27 de mayo de 2001). En M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios. P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 190-209). UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Kolvenbach, P. (2008q). La universidad jesuítica hoy: Sobre el ministerio de la enseñanza (A los rectores de las universidades de la Compañía, Fracatti, Roma, 5 de noviembre de 1985). En M. Agúndez (Ed.), *Discursos universitarios. P. Peter-Hans Kolvenbach* (pp. 31-43). UNIJES-Provincia de España de la Compañía de Jesús.
- Kunkle, R. F. (2015). *Lighting the fire: A legacy of Ignatius' pedagogical genius among faculty and administrators of three Jesuit universities* (Ed.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1701284720). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/lighting-fire-legacy-ignatius-pedagogical-genius/docview/1701284720/se-2?accountid=14529>
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa* (Trad. T. del Amo, C. Blanco). Morata.

- LaRocca, F. (2021). *Wearing many hats, playing many roles: A study of business school deans at Jesuit affiliated universities* (Ph.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2627515151). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/wearing-many-hats-playing-roles-study-business/docview/2627515151/se-2?accountid=14529>
- League of European Research Universities. (2022). *League of European research universities*. <https://www.leru.org/>
- Levy, D. C. (2012). How important is private higher education in Europe? A regional analysis in global context. *European Journal of Education*, 47(2), 178-197. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2012.01517.x>
- Lo, W. Y. W. (2018). After 405xternalizati: A 405xternalization405ion of transnational higher education governance in Singapore and Hong Kong. *Higher Education Quarterly*, 72(1), 3-14. <https://doi.org/10.1111/hequ.12137>
- Locke, W. (2020). Visions of higher education futures: The shape of things to come? En C. Callender, W. Locke & S. Marginson (Eds.), *Changing higher education for a changing world* (pp. 18-32). Bloomsbury Academic. <https://doi.org/10.5040/9781350108448.0008>
- Margenat Peralta, J. M. (2016). El sistema educativo de los primeros jesuitas. *Arbor*, 192(782). <https://doi.org/10.3989/arbor.2016.782n6001>
- Marginson, S. (2013). The impossibility of capitalist markets in higher education. *Journal of Education Policy*, 28(3), 353-370. <https://doi.org/10.1080/02680939.2012.747109>
- Marginson, S. (2016). The global construction of higher education reform. In K. Mundy, A. Green, B. Lingard & A. Verger (Eds.), *The handbook of global education policy* (pp. 291-311). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118468005.ch16>
- Marginson, S., & Considine, M. (2000). *The enterprise university: Power, governance, and reinvention in Australia*. Cambridge Univ. Press.
- Marginson, S., & Ordorika, I. (2011). 'El central 405xtern de la fuerza' (The hegemonic global pattern in the reorganization of elite higher education and research). En D. Rhoten, & C.

- Calhoun (Eds.), *Knowledge matters: The public mission of the research university* (pp. 67-129). Columbia University Press. <https://doi.org/10.13140/2.1.4413.2643>
- Martin, M. C. (2018). *Double agents: The dual logics and dual identities of academic deans in the neoliberal university* (Tesis No. 10827066. [Disertación doctoral, University of California-Riverside]). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2112454004). <https://search-proquest-com.proxy-oceano.deusto.es/docview/2112454004?accountid=14529>
- McCunney, W. D. (2015). *Striving for the magis: An ethnographic case study of transformative learning and sustained civic engagement at a Jesuit university* (Ph.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1696781656). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/striving-magis-ethnographic-case-study/docview/1696781656/se-2?accountid=14529>
- McNamee, B. F. (2022). *Setting the world on fire: Influence of Ignatian formation on discernment and action for social justice by lay leaders at U.S. Jesuit institutions of higher education* (Ed.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2702925389). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/setting-world-on-fire-influence-ignatian/docview/2702925389/se-2?accountid=14529>
- Mencuccini, M. C. (2021). *Cultivating the practice of Ignatian pedagogy in faculty at Jesuit universities* (Ed.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2581222448). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/cultivating-practice-ignatian-pedagogy-faculty-at/docview/2581222448/se-2>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4<sup>th</sup> ed.). Jossey-Bass. [https://www.wiley.com/en-us/Qualitative+Research%3A+A+Guide+to+Design+and+Implementation%2C+4<sup>th</sup>+Edition-p-9781119003618](https://www.wiley.com/en-us/Qualitative+Research%3A+A+Guide+to+Design+and+Implementation%2C+4th+Edition-p-9781119003618)

- Mesa, J. (2019<sup>a</sup>). El apostolado internacional de la educación jesuita: Avances recientes y retos contemporáneos. En J. Mesa (Ed.), *La pedagogía ignaciana* (pp. 437-460). Mensajero-Sal Terrae-Universidad Pontificia de Comillas.
- Mesa, J. (2019b). Introducción. En J. Mesa (Ed.), *La pedagogía ignaciana* (pp. 13-15). Mensajero-Sal Terrae-Universidad Pontificia de Comillas.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.  
<https://doi.org/10.1086/226550>
- Meyer, J. W., Ramirez, F. O., Frank, D. J., & Schofer, E. (2007). Higher education as an institution. En P. J. Gumport (Ed.), *Sociology of higher education: Contributions and their contexts* (pp. 187-221). The John Hopkins University Press.
- Mills, J. (2014). Methodology and methods. En J. Mills, & M. Birks (Eds.), *Qualitative methodology: A practical guide* (pp. 31-47). Sage.  
<https://dx.doi.org/10.4135/9781473920163.n3>
- Missouri State University. (s.f.). *Office of research administration: Informed consent: Sample informed consent form – behavior project*. missouristate.  
[https://ora.missouristate.edu/IRB Informed Consent.htm](https://ora.missouristate.edu/IRB%20Informed%20Consent.htm)
- Mok, K. H. (2005). Globalization and educational restructuring: University merging and changing governance in China. *Higher Education*, 50(1), 57-88.  
<https://doi.org/10.1007/s10734-004-6347-z>
- Mok, K. H. (2008). Singapore's global education hub ambitions university governance change and transnational higher education. *International Journal of Educational Management*, 22(6), 527-546. <https://doi.org/10.1108/09513540810895444>
- Montero Barriga, V. (2018). Movimientos sociales y consecuencias político institucionales: Del movimiento universitario 2011 a la reforma en educación superior en Chile. *Persona y Sociedad*, 32(2), 46-68. <https://doi.org/10.53689/pys.v32i2.232>

- Moscovitz, H., & Zahavi, H. (2019). The Bologna Process as a foreign policy endeavour: Motivations and reactions to the externalization of European higher education. *European Journal of Higher Education*, 9(1), 7-22.  
<https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1561316>
- Münch, R. (2020). Academic capitalism. *Oxford research encyclopedia of politics*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.15>
- Musselin, C. (2018). New forms of competition in higher education. *Socio-Economic Review*, 16(3), 657-683. <https://doi.org/10.1093/ser/mwy033>
- Nahrendorf, R. O., & Villegas, O. U. (1963). El concepto de tipo-ideal. *Revista Mexicana De Sociología*, 25(2), 521-540. <https://doi.org/10.2307/3538721>
- Naidoo, R. (2018). The competition fetish in higher education: Shamans, mind snares and consequences. *European Educational Research Journal*, 17(5), 605-620.  
<https://doi.org/10.1177/1474904118784839>
- Neave, G. (2010). Burton R. Clark, 1921-2009. The man, his saga, and his times. *London Review of Education*, 8(3), 209-216. <https://doi.org/10.1080/14748460.2010.515120>
- Newman, J. H. (2018). Knowledge its own end: From the idea of the university. En M. A. Peters, & R. Barnett (Eds.), *The idea of the university: Vol. I. A reader* (pp. 180-196). Peter Lang. (Trabajo original publicado en 1852).
- Nguyen, B. Q. (2018). *Internationalization at Jesuit colleges and universities in the United States: Tensions between the Jesuit mission and internationalization in strategic plans* (Ph.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2031540368).  
<https://www.proquest.com/dissertations-theses/internationalization-at-jesuit-colleges/docview/2031540368/se-2?accountid=14529>
- Nicolás, A. (2014<sup>a</sup>). [Carta a los superiores mayores jesuitas que explica el instrumento de evaluación de las obras jesuíticas: "Las instituciones apostólicas al servicio de la misión"]

- Nicolás, A. (2014b). *[Instrumento de evaluación de las obras jesuíticas:] Las instituciones apostólicas al servicio de la misión*
- Normas complementarias de las Constituciones de la Compañía de Jesús aprobadas por la Congregación General 34. (1995). En *Constituciones de la Compañía de Jesús y Normas Complementarias*. (1995)
- Normas de organización y funcionamiento de la Universidad Loyola, Decreto U.S.C. (2013).  
<https://www.juntadeandalucia.es/boja/2013/139/2>
- Nussbaum, M. C. (2012). *Sin fines de lucro: Por qué la democracia necesita de las humanidades*. Katz.
- Olaskoaga-Larrauri, J., Gonzalez-Laskibar, X., Barrenetxea-Ayesta, M., & Diaz-De-Basurto-Uraga, P. (2019). The sign of the new millennium: Organisational changes and job satisfaction at Spanish public universities. *European Journal of Education*, 54(1), 137-150.  
<https://doi.org/10.1111/ejed.12314>
- Olaskoaga-Larrauri, J., Gonzalez-Laskibar, X., & Diaz-De-Basurto-Uraga, P. (2019). Spanish university reforms and job satisfaction: Is there only one way out? *Educational Policy*, 33(2), 291-318. <https://doi.org/10.1177/0895904817691839>
- Olivier, G. (2012). Reto de la educación superior privada en américa latina: Entre la expansión y la resistencia. *IdeAs: Idées d'Amérique*, 2(2) <https://doi.org/10.4000/ideas.382>
- Olivieri, S. D. (2018). *Diversity on Jesuit higher education websites* (Ph.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2028081261).  
<https://www.proquest.com/dissertations-theses/diversity-on-jesuit-higher-education-websites/docview/2028081261/se-2?accountid=14529>
- Olsen, J. P. (2007). The institutional dynamics of the European university. En P. Maassen, & J. P. Olsen (Eds.), *University dynamics and European integration* (pp. 25-54). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5971-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5971-1_2)

- Olson, K. W. (1973). The G. I. bill and higher education: Success and surprise. *American Quarterly*, 25(5), 596-610. <https://doi.org/10.2307/2711698>
- O'Malley, J. W. (1993). *Los primeros jesuitas* (Trad. J. A. Montero Moreno). Mensajero-Sal Terrae.
- Orientaciones para las relaciones entre el superior y director de obra de la Compañía de Jesús. (1998)
- Pampel, R. (2017). *Significant learning experiences and Ignatian pedagogy: A case study of curricula, academic practices, and graduate outcomes in Jesuit universities' honors programs* (Ph.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1983517809). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/significant-learning-experiences-ignatian/docview/1983517809/se-2?accountid=14529>
- Paradeise, C., Reale, E., Goastellec, G., & Bleiklie, I. (2009). Universities steering between stories and history. En C. Paradeise, E. Reale, I. Bleiklie & E. Ferlie (Eds.), *University governance* (pp. 227-246). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9515-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9515-3_10)
- Peters, M. A., Barnett, R., & Heraud, R. (2018). *The idea of the university: Vol. I. A reader*. New York: Peter Lang.
- Pielke, R. J. (2010). In retrospect: Science – the endless frontier. *Nature*, 466(7309), 922-3. <https://doi.org/10.1038/466922a>
- Pineda, P., & Celis, J. (2017). Towards the entrepreneurial university? Market-based reforms and institutional isomorphism in Colombia. *Education Policy Analysis Archives*, 25. <https://doi.org/10.14507/epaa.25.2837>
- Pitton, V. (2007). Disentangling Chile's authoritarian neoliberalism and its effects: The downfall of public higher education and its implications for equitable access. *Critical Studies in Education*, 48(2), 249-267. <https://doi.org/10.1080/17508480701494267>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis* (3<sup>rd</sup> ed.). Oxford University Press, USA.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Ed.). (2020). *La próxima frontera: El desarrollo humano y el Antropoceno: Informe de desarrollo humano 2020*. PNUD.
- Rama, C. (2010). El nuevo escenario de la educación superior privada en América Latina. *Revista HISTEDBR on-Line*, 10(40), 3-23. <https://doi.org/10.20396/rho.v10i40.8639803>
- Rapley, T. (2014). *Los análisis de conversación, de discurso y de documentos en investigación cualitativa* (Trad. T. d. Amo, C. Blanco). Madrid: Morata.
- Real Academia Española. (2019). Principio de subsidiaridad. *Diccionario de la lengua española* (23ª ed., [versión 23.5 en línea]). <https://dle.rae.es>
- Rhodes, R. A. W. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization Studies*, 28(8), 1243-1264. <https://doi.org/10.1177/0170840607076586>
- Rhodes, R. A. W., & Rhodes, R. A. W. (1996). *The new governance: Governing without government*. Sage Publications Inc. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Ridder, H. (2017). The theory contribution of case study research designs. *Business Research*, 10(2), 281-305. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0045-z>
- Riedl, R. On the replication of positivist case study research. Paper presentado en la *European Conference on Information Systems (ECIS)*, (70) <https://aisel.aisnet.org/ecis2007/70>
- Roberts, A. (2018). *Mission enactment and strategic enrollment management at Jesuit universities* (Ed.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2212694320). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/mission-enactment-strategic-enrollment-management/docview/2212694320/se-2?accountid=14529>
- Ruschman, D. C., Jr. (2020). *The branding of Jesuit higher education: Branding, marketing, and collaboration at four Jesuit universities in the United States* (Ed.D.). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2426516364). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/branding-jesuit-higher-education-marketing/docview/2426516364/se-2?accountid=14529>

- Sanchez-Serra, D., & Marconi, G. (2018). Increasing international students' tuition fees: The two sides of the coin. *International Higher Education*, 0(92), 13-14.  
<https://doi.org/10.6017/ihe.2018.92.10278>
- Sandel, M. J. (2013). *Lo que el dinero no puede comprar: Los límites morales del mercado* (J. Chamorro Mielke Trans.). Debate.
- Santiago, P., Tremblay, K., Basri, E., & Arnal, E. (2008). *Special features: Governance, funding, quality*. (Tertiary Education for the Knowledge Society, No. 1). Paris: OECD.  
<http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41266690.pdf>
- Secretariado de la Educación Superior, & Secretariado de la Educación (Secundaria y Pre-secundaria) de la Compañía de Jesús. (2020). *El mundo jesuita de las universidades y escuelas*. Asociación Internacional de Universidades Jesuitas (IAJU); Educate Magis.
- Shattock, M. (2008). The change from private to public governance of British higher education: Its consequences for higher education policy making 1980-2006. *Higher Education Quarterly*, 62(3), 181-203. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00392.x>
- Shattock, M. (2010). Burton R. Clark and his contribution to the study of higher education. *London Review of Education*, 8(3), 205-208.  
<https://doi.org/10.1080/14748460.2010.515119>
- Shattock, M. (2017). The 'world class' university and international ranking systems: What are the policy implications for governments and institutions? *Policy Reviews in Higher Education*, 1(1), 4-21. <https://doi.org/10.1080/23322969.2016.1236669>
- Shattock, M. (2019). *University governance and academic work: The 'business model' and its impact on innovation and creativity*. Centre for Global Higher Education, UCL Institute of Education. <https://www.researchcghe.org/perch/resources/publications/to-publish-wp48.pdf>
- Shepherd, S. (2018). Managerialism: An ideal type. *Studies in Higher Education*, 43(9), 1668-1678. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1281239>

Shin, J. C. (Ed.). (2018). *Higher education governance in East Asia*. Springer.

<https://doi.org/10.1007/978-981-13-2469-7>

Sistema Universitario Jesuita. (s.f.). *Espíritu ignaciano*. educacionjesuita.

<http://educacionjesuita.com.mx/>

Slaughter, S., & Cantwell, B. (2012). Transatlantic moves to the market: The United States and the European Union. *Higher Education*, 63(5), 583-606. [https://doi.org/10.1007/s10734-](https://doi.org/10.1007/s10734-011-9460-9)

[011-9460-9](https://doi.org/10.1007/s10734-011-9460-9)

Slaughter, S., & Cantwell, B. (2018). Academic capitalism: Reflections on higher education in the United States and the European Union. En R. Barnett, & M. A. Peters (Eds.), *The idea of the university: Contemporary perspectives* (pp. 57-77). Peter Lang.

Slaughter, S., & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, State, and higher education*. Johns Hopkins Univ. Press.

Small, M. L. (2009). 'How many cases do I need?': On science and the logic of case selection in field-based research. *Ethnography*, 10(1), 5-38.

<https://doi.org/10.1177/1466138108099586>

Solito, N. (2016, Mar 18). XIV encuentro de universidades jesuitas de Centroamérica. *Noticias UCA* [https://noticias.uca.edu.sv/noticias/xiv-encuentro-de-universidades-jesuitas-de-](https://noticias.uca.edu.sv/noticias/xiv-encuentro-de-universidades-jesuitas-de-centroamerica)

[centroamerica](https://noticias.uca.edu.sv/noticias/xiv-encuentro-de-universidades-jesuitas-de-centroamerica)

Song, S. (2019). New patterns of governance in higher education: Predictors of the shift toward academic capitalism. *Kedi Journal of Educational Policy*, 16(1), 21-44. [https://search-](https://search-proquest-com.proxy-oceano.deusto.es/docview/2252312185?accountid=14529)

[proquest-com.proxy-oceano.deusto.es/docview/2252312185?accountid=14529](https://search-proquest-com.proxy-oceano.deusto.es/docview/2252312185?accountid=14529)

Sosa, A. Los antiguos alumnos de la Compañía de Jesús invitados a ser compañeros en la misión de reconciliación y justicia en nuestro mundo actual. Discurso presentado en la X Congreso de la Unión Mundial de Antiguos Alumnos de la Compañía de Jesús (WUJA, por sus siglas en inglés), 1-16. [https://www.jesuits.global/es/2022/07/14/una-cultura-de-](https://www.jesuits.global/es/2022/07/14/una-cultura-de-colaboracion-para-hacerse-personas-con-y-por-los-demas/)

[colaboracion-para-hacerse-personas-con-y-por-los-demas/](https://www.jesuits.global/es/2022/07/14/una-cultura-de-colaboracion-para-hacerse-personas-con-y-por-los-demas/)

- Strathdee, R. (2011). Educational reform, inequality, and the structure of higher education in New Zealand. *Journal of Education and Work*, 24(1-2), 27-48.  
<https://doi.org/10.1080/13639080.2010.528380>
- Swedberg, R. (2018). How to use Max Weber's ideal type in sociological analysis. *Journal of Classical Sociology*, 18(3), 181-196. <https://doi.org/10.1177/1468795X17743643>
- The Institute for Economics & Peace. (2022). *Global peace index, 2022: Measuring peace in a complex world*. Sydney: IEP. <http://visionofhumanity.org/resources>
- Toma, J. D. (2007). Expanding peripheral activities, increasing accountability demands and reconsidering governance in US higher education. *Higher Education Research & Development*, 26(1), 57-72. <https://doi.org/10.1080/07294360601166810>
- Trow, M. (1973). *Problems in the transition from elite to mass higher education*. Berkeley, California: Carnegie Commission on Higher Education.  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=ED091983&lang=es&scope=site>
- Trow, M. (2007). Reflections on the transition from elite to mass to universal access: Forms and phases of higher education in modern societies since WWII. En J. J. F. Forest, & P. G. Altbach (Eds.), *International handbook of higher education* (pp. 243-280). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4012-2\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4012-2_13)
- Tünnermann Bernheim, C. (2001). *Universidad y sociedad: Balance histórico y perspectivas desde América Latina* (2nd ed.). Hispamer.
- Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. (s.f.). *Fundación*. UCA.  
<https://uca.edu.sv/historia/fundacion/>
- Universidad de Deusto. (2019, Jul 24). El gobierno vasco firma los Contratos-Programa con las universidades del Sistema Universitario Vasco. *Actualidad*. Deusto.  
<https://www.deusto.es/cs/Satellite/deusto/es/universidad-deusto/vive-deusto/el->

[gobierno-vasco-firma-los-contratosprograma-con-las-universidades-del-sistema-universitario-vasco/noticia?cambiodioma=si](https://gobierno-vasco-firma-los-contratosprograma-con-las-universidades-del-sistema-universitario-vasco/noticia?cambiodioma=si)

Universidad de Deusto. (2022). *Deusto Social Lab - Dual*. Deusto.

<https://blogs.deusto.es/dual/deusto-social-lab/>

USC Libraries. (2021). *Research guides: About informed consent*. USC.

<https://libguides.usc.edu/writingguide/assignments/informedconsent>

Valero, U. (1993a). Nona parte principal: De lo que toca a la cabeza y gobierno que della descende: Introducción. En S. Arzubialde, J. Corella & J. M. García-Lomas (Eds.), *Constituciones de la Compañía de Jesús: Introducción y notas para su lectura* (pp. 305-319). Mensajero-Sal Terrae-Universidad Pontificia Comillas. Cátedra de Espiritualidad Ignaciana.

Valero, U. (1993b). Notas a las constituciones de la Compañía de Jesús. En S. Arzubialde, J. Corella & J. M. García Lomas (Eds.), *Constituciones de la Compañía de Jesús: Introducciones y notas para su lectura*. Mensajero-Sal Terrae-Universidad Pontificia de Comillas.

van der Zwaan, B. (2017). *Higher education in 2040: A global approach*. Amsterdam University Press. [https://doi.org/10.26530/oapen\\_625978](https://doi.org/10.26530/oapen_625978)

van Vught, F. A. (1995). *Policy models and policy instruments in higher education: The effects of governmental policy-making on the innovative behaviour of higher education institutions*. Institute for Advanced Studies. <https://irihs.ihs.ac.at/id/eprint/864/>

van Vught, F. A. (1993). *Patterns of governance in higher education: Concepts and trends*. (New Papers on Higher Education, No. 9). Paris: UNESCO.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000096236.locale=en>

Vican, S., Friedman, A., & Andreasen, R. (2019). Metrics, money, and managerialism: Faculty experiences of competing logics in higher education. *The Journal of Higher Education*, 91(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/00221546.2019.1615332>

- Vögtle, E. M., Knill, C., & Dobbins, M. (2011). To what extent does transnational communication drive cross-national policy convergence? The impact of the Bologna Process on domestic higher education policies. *Higher Education*, 61(1), 77-94.  
<https://doi.org/10.1007/s10734-010-9326-6>
- Vögtle, E. M., & Martens, K. (2014). The Bologna Process as a template for transnational policy coordination. *Policy Studies*, 35(3), 246-263.  
<https://doi.org/10.1080/01442872.2013.875147>
- Watts, R. (2017). *Public universities, managerialism, and the value of higher education*. Palgrave. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-53599-3>
- Weiss, R. S. (1994). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. Free Press.
- Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152. <https://search-proquest-com.proxy-oceano.deusto.es/docview/2177067852?accountid=14529>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6a. ed.). Sage.