PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA
SANTA MARÍA DE LOS BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Ciencias Empresariales
Doctorado en Administración de Empresas

Tesis doctoral:

PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EN UNIVERSIDADES CONFESIONALES EN COLOMBIA: UN ENFOQUE DESDE LA JUNTA DIRECTIVA

Doctorando:
Carlos Mario Alzate Montes

Director de tesis:
PhD. Juan José Gilli

Codirector de tesis:
PhD. Carlos Javier Mosquera Suárez

Buenos Aires, mayo 2024

Director de tesis:

PhD. Juan José Gilli

Miembros del jurado de tesis:

Jurado 1. Por definir

Jurado 2. Por definir

Jurado 3. Por definir

Lo que más valor tiene en una empresa no suele aparecer en su balance: su reputación y sus empleados.

Henry Ford

El futuro ya no es como antes.
Paul Valery (1937)

Las organizaciones fracasan cuando merecen fracasar; es decir, cuando han mostrado ser consistentemente incapaces de cumplir las expectativas de sus partes interesadas. Un pasado noble no otorga el derecho a un futuro ilustre. Las instituciones sólo merecen perdurar si son capaces de soportar la ofensiva de las nuevas instituciones. La libertad de una sociedad para crear nuevas instituciones es su póliza de seguros contra la incapacidad de recrear las instituciones antiguas.

Hamel y Valikangas (2003)

Agradecimientos

A la Orden de Predicadores (frailes dominicos) que durante 45 años me ha formado para ser lo que soy hoy y en la que espero perseverar hasta cuando el Señor me llame a rendirle cuentas de la administración que generosamente y sin méritos propios, me ha encomendado.

Al Convento Dominicano de Nuestra Señora del Rosario de Chiquinquirá, al que he vuelto después de 35 años, a renovar mi afecto filial y mi devoción sincera a la que es Madre y Reina de los colombianos.

Contenido

Abreviaturas xi

Prólogo xii

Resumen xiv

Abstract xv

1. Justificación 1

2. Introducción 10

I. Contexto 10

II. Problema de investigación 19

III. Objetivos 21

IV. Hipótesis 22

V. Supuestos 23

3. Marco teórico 25

I. Instituciones de Educación Superior: 25

A. Latinoamérica 36

B. Colombia 47

II. Autonomía universitaria 73

III. Gobernanza 75

A. Gobiernos corporativos 78

B. Gobiernos corporativos y gobernanza en universidades 85

4. Estado del arte 96

I. Marco legal 102

II. Cifras de estudiantes matriculados en IES Colombia 108

III. Universidades confesionales en Colombia 111

IV. Matrículas en IES confesionales y de inspiración cristiana en el país 135

V. Matrícula en IES confesionales y de inspiración cristiana en el país 137

VI. Mapa de Cobertura de IES confesionales y de inspiración cristiana. 143

VII. Revisión de la literatura de gobernanza en universidades 145

VIII. Propuesta de código de buen gobierno Universidad Santo Tomás 154

5. Metodología 186

I. Tipo de investigación 188

II. Población sujeta del estudio 189
A. Universidad de la Salle (Bogotá) 190
B. Universidad Santo Tomás (Seccional Tunja) 194
C. Universidad de San Buenaventura (Sede Cali) 197
D. Universidad Católica de Manizales 200

III. Técnicas e instrumentos 203

IV. Operacionalización de las variables 205
A. Técnicas e instrumentos 206

V. Validación y confiabilidad de los instrumentos 215

VI. Análisis de resultados 216
A. Análisis cuantitativo 217
B. Análisis cualitativo 259
C. Triangulación de la información 285
D. Interpretación de la información 293

6. Propuesta 295

7. Conclusiones 321

I. Limitaciones 321

II. Resultados 325

III. Contrastes con las hipótesis 326

IV. Recomendaciones 329

V. Propuestas futuras 331

8. Referencias bibliográficas 333

Lista de figuras

Figura 1: Conjugación de características de una universidad de rango mundial 3
Figura 2: Organigrama Red de Universidades Católicas de Colombia 19
Figura 3: Cobertura Nacional SENA..... 58
Figura 4: Distribución de nodos Red de Universidades Católicas de Colombia 69
Figura 5: Ecosistema de gobierno abierto..... 81
Figura 6: Tipos de gobierno en la educación superior 87
Figura 7: Acuerdo n.° 02 de 2017 103
Figura 8: Logotipo Provincia colombiana de la Compañía de Jesús.....111
Figura 9: Logotipo Pontificia Universidad Javeriana.....112
Figura 10: Logotipo Provincia San Luis Bertrán de Colombia de la Orden de Predicadores.....112
Figura 11: Logotipo Universidad Santo Tomás 113
Figura 12: Logotipo Universidad Pontificia Bolivariana.....114
Figura 13: Logotipo Comunidad Francisca Provincia de la Santa Fe.....115
Figura 14: Logotipo Universidad San Buenaventura 115
Figura 15: Logotipo Hermanas Franciscanas de la Inmaculada Concepción 116
Figura 16: Logotipo Universidad Mariana 117
Figura 17: Logotipo Universidad Católica de Oriente.....118
Figura 18: Logotipo comunidad Hermanos de la Salle.....119
Figura 19: Logotipo Universidad de la Salle.....119
Figura 20: Logotipo Hermanas Dominicas de la Presentación 120
Figura 21: Logotipo Universidad Católica de Manizales..... 120
Figura 22: Logotipo Congregación religiosa Hijas del Corazón Misericordioso de María..... 121
Figura 23: Logotipo Fundación Universitaria UNIMONSERRATE 121
Figura 24: Logotipo Universidad Católica de Pereira 122
Figura 25: Logotipo Universidad Católica Luis Amigó 123
Figura 26: Logotipo Fundación Universitaria Juan de Castellanos 123
Figura 27: Logotipo Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium..... 124
Figura 28: Logotipo Fundación Universitaria Católica del Norte 125
Figura 29: Logotipo Misioneros Redentoristas Colombia 126
Figura 30: Logotipo Fundación Universitaria San Alfonso..... 126

Figura 31: Logotipo Provincia Eudista de Colombia 127
Figura 32: Logotipo Corporación Universitaria Minuto de Dios 127
Figura 33: Logotipo Provincia Nuestra Señora de la Candelaria Agustinos Recoletos 128
Figura 34: Logotipo Fundación Universitaria Agustiniana 128
Figura 35: Logotipo Sociedad Salesiana de Colombia 129
Figura 36: Logotipo Fundación Universitaria Salesiana 129
Figura 37: Logotipo Sociedad de San Pablo 130
Figura 38: Logotipo Fundación Universitaria San Pablo 130
Figura 39: Logotipo Fundación Universitaria UNICERVANTES 131
Figura 40: Logotipo Universidad del Rosario 132
Figura 41: Logotipo Universidad Católica de Colombia 133
Figura 42: Logotipo Universidad de La Sabana 133
Figura 43: Logotipo Universidad La Gran Colombia 134
Figura 44: Categorías integradoras del concepto de gobernanza universitaria ... 153
Figura 45: Fases del diseño de la investigación 189
Figura 46: Principio de triangulación de Shaw 204
Figura 47: Posibilidades y alcances de aplicar el principio de gobernanza 208
Figura 48: Composición de la junta directiva 208
Figura 49: Gobernanza en las Juntas directivas 209
Figura 50: Interacción de las juntas con las partes interesadas 210
Figura 51: Análisis de buenas prácticas de gobernanza de acuerdo con el contexto 210
Figura 52: Cargos y responsabilidades en la junta directiva 217
Figura 53: Asignación de responsabilidades y tareas al interior de la junta directiva 219
Figura 54: Estilo de gestión de la junta como máximo órgano de control y dirección de la universidad 220
Figura 55: Papel que juega la junta directiva en la planeación y ejecución de los presupuestos financieros de la universidad 222
Figura 56: Estrategias de formación y capacitación docente y administrativa que actualmente desarrolla la universidad. 224
Figura 57: Reglamento interno que rige la actual junta, favorece su estilo de gestión 225

Figura 58: ¿El ejercicio de la junta directiva es autónomo y transparente?..... 228
Figura 59: La elegibilidad para entrar a ser miembro de la junta 229
Figura 60: Integración de la junta directiva 230
Figura 61: Consideraciones de la junta para asignar responsabilidades y tareas 232
Figura 62: Estructura de la junta directiva a la que pertenece..... 233
Figura 63: Periodicidad para sesionar en la junta directiva 237
Figura 64: Duración de cada sesión 238
Figura 65: Agenda previamente conocida 239
Figura 66: Nivel de asistencia en las sesiones..... 240
Figura 67: Logros alcanzados por la actual junta directiva 242
Figura 68: Conflicto de intereses en las juntas directivas..... 244
Figura 69: Grado de satisfacción respecto a la toma de decisiones de la junta 246
Figura 70: Parte del ejercicio de rendición de cuentas 247
Figura 71: Mecanismos de participación que estilan en la universidad..... 249
Figura 72: Canales utilizados para comunicarse con otros estamentos 252
Figura 73: Interacción junta directiva-partes interesadas 252
Figura 74: Seguimiento de la junta a sus decisiones..... 254
Figura 75: Rol político que juega la universidad..... 256
Figura 76: Carácter confesional de la universidad..... 257
Figura 77: Esquema de triangulación de los datos..... 286
Figura 78: Principios orientadores del buen gobierno..... 301
Figura 79: Criterios para la definición del código buen gobierno 302
Figura 80: Estructura típica de un código de buen gobierno universitario..... 306

Lista de tablas

Tabla 1: Profesos 1990-2020..... 8
Tabla 2: IES colombianas creadas desde el año 1990..... 91
Tabla 3: Matrículas por sector de IES Colombia 2016-2022 108
Tabla 4: Matrícula por nivel de formación en IES Colombia 2016-2022..... 109
Tabla 5: Matriculados por nivel de formación en IES confesionales o de inspiración cristiana 135
Tabla 6: 50 IES colombianas con mayor número de matriculados 2021-2022 137
Tabla 7: SCImago INSTITUTIONS RANKINGS 2022 Colombia 140

Tabla 8: QS World University Rankings 2022 Colombia 142
Tabla 9: Mapa de Cobertura de IES confesionales y de inspiración cristiana en el país 144
Tabla 10: Matriculados Universidad de La Salle a diciembre de 2022..... 190
Tabla 11: Matriculados Universidad Santo Tomás Seccional Tunja a diciembre de 2022 195
Tabla 12: Matriculados Universidad San Buenaventura de la sede Cali a diciembre de 2022 197
Tabla 13: Matriculados Universidad Católica de Manizales a diciembre de 2022 201
Tabla 14: Acreditación alta calidad..... 203
Tabla 15: Definición de variables 205
Tabla 16: Operacionalización de variables..... 206
Tabla 17: Control en la junta directiva..... 310

Abreviaturas

ANDI: Asociación Nacional de Industriales.

ASCUN: Asociación Colombiana de Universidades.

AUC: Autodefensas Unidas de Colombia.

CEDS: Centros de Educación a Distancia.

CESU: Consejo Nacional de Educación Superior.

CNA: Consejo Nacional de Acreditación.

ELN: Ejército de Liberación Nacional.

EPL: Ejército Popular de Liberación.

FARC: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia.

FIUC: Federación Internacional de Universidades Católicas.

I.A.: Inteligencia Artificial.

IES: Instituciones de Educación Superior.

MEN: Ministerio de Educación Nacional.

NGP: Nueva Gestión Pública.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

ODUCAL: Asociación de Universidades católicas de América Latina y el Caribe.

ONG: Organizaciones No Gubernamentales.

PQRSDF: Petición, Queja, Reclamo, Sugerencia, Denuncia y Felicitación.

PYMES: Pequeña y Mediana Empresa.

SNIES: Sistema Nacional de la Información de la Educación Superior.

RUCC: Red de Universidades Católicas de Colombia.

UCM: Universidad Católica de Manizales.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Unisalle: Universidad de la Salle.

USB: Universidad de San Buenaventura.

USTA: Universidad Santo Tomás.

WEF: Foro Económico Mundial.

Prólogo

La crisis profunda de las instituciones apenas comenzando el tercer milenio tiene expresiones que afectan todos los campos y generan serias dudas acerca del modelo de individuo y de sociedad, que venido de la revolución industrial, consolidado con las ideologías del siglo XIX y puesto a prueba en el siglo que acaba de pasar, y que coincide con un periodo de la historia de vertiginosos avances científicos y tecnológicos, junto a una creciente conciencia de la dignidad humana y de su estrecha interrelación con el medio ambiente, nos obliga a todos a unir esfuerzos y buscar soluciones audaces.

Los diagnósticos son abundantes y contradictorios, pero todos ellos coinciden en asignar a la educación un papel esencial, a condición de que ella misma cambie y asuma los enormes desafíos que no dan espera. De ahí que la Iglesia –en cuyo seno apareció la universidad como corporación medieval de maestros y aprendices– la ha sabido integrar a su misión y hoy en día busca ponerla al día en términos de transparencia, flexibilidad, alto rendimiento y demás estándares que aseguren su calidad y pertinencia.

Las universidades confesionales en América Latina prestan un valioso e insustituible servicio a las sociedades en donde se hayan insertas, gracias a su natural vocación de servicio, al prestigio y experiencia del estamento eclesial y al denodado esfuerzo de educadores de excelente trayectoria y perfil profesional, quienes han formado durante siglos el talento humano de la región.

No obstante, la normativa cada vez más exigente, la competencia que se reinventa continuamente y la fidelidad misma a la tradición histórica, obliga a la universidad católica a adecuar sus estructuras de gobierno y de gestión, sus propuestas pedagógicas y didácticas, su infraestructura tecnológica, sus estrategias de mercado, su responsabilidad social y en fin, sus funciones sustantivas, a un mundo pluralista y dinámico en el que las ciencias administrativas brindan excelentes herramientas y procedimientos para asegurar la continuidad misional y para afrontar el futuro con menor incertidumbre.

La presente investigación tiene como objeto de estudio un grupo de universidades confesionales colombianas, de distinta estructura organizacional, ubicación geográfica, tamaño y proceso de cualificación, de acuerdo a lo que pide el Ministerio de Educación

Nacional, ente responsable de regular y promover el sistema educativo colombiano. El propósito es revisar la composición de los órganos colegiados que a nombre de los propietarios –en este caso comunidades religiosas católicas– dirigen estas empresas educativas bajo la figura legal de fundaciones sin ánimo de lucro, con el fin de determinar sus modelos de dirección y control en el desarrollo de su misión y a partir de la validación de unas hipótesis de entrada, formular unas recomendaciones e ideas de mejora, que les permita adoptar buenas prácticas gerenciales y en últimas, ofrecer un servicio educativo de calidad, basado en un esquema de gobierno corporativo comprometido, ágil y eficiente.

El primer capítulo presenta los aspectos formales y teleológicos de la investigación; fija el propósito, los recursos, los alcances y los límites contemplados. El segundo despliega los antecedentes y el soporte teórico, de suyo bastante extenso, pero aquí resumido y actualizado, de modo que sirva para encuadrar un proceso que, no parece haber sido focalizado antes en este tipo de instituciones de Educación Superior.

En el tercer capítulo se describe cada una de las cuatro instituciones objeto de la investigación. El cuarto contiene el diseño metodológico, la descripción y justificación del uso de instrumentos y procedimientos, teniendo en cuenta los objetivos de la tesis. El quinto capítulo incluye el análisis de resultados cualitativos y cuantitativo, lo que permite recolectar, procesar e interpretar la información. El capítulo sexto describe la propuesta que se planteó en el quinto objetivo de la investigación y termina con unas conclusiones fruto del ejercicio, subraya las limitaciones presentadas y ofrece unas recomendaciones −siempre provisionales− que pueden arrojar pistas para replicar el ejercicio o inspirar nuevos procesos investigativos.

En últimas se trata de aplicar y corroborar los conocimientos y habilidades ofrecidos en los seminarios del doctorado, a la vez que continuar un ejercicio dejado a medio camino por el sistema universitario colombiano cuando el gobierno nacional, en cumplimiento de las exigencias de ingreso a la OCDE, lo invitó a revisar sus modelos de gestión y de gobierno. Un ejercicio menos ambicioso en términos de cobertura, pero no menos interesante para los que estamos convencidos de la importancia de una educación en valores y con alta calidad para el siglo XXI.

Resumen

El futuro de la humanidad parece encontrarse hoy en un callejón sin salida, debido a múltiples factores entre los que destaco las enormes brechas económicas y culturales, el agotamiento del modelo de la sociedad de bienestar fundado en la depredación de los recursos naturales, el uso de la violencia como camino para resolver los conflictos y en fin, la ausencia de grandes ideales, sofocados por el consumismo y la proliferación de tecnologías que si bien resuelven problemas, también generan formas nuevas de dependencia y de manipulación.

La educación está llamada a cambiar el rumbo de la civilización, siempre y cuando se funde en valores y se proyecte desde instituciones éticamente responsables y estructuralmente fluidas y transparentes, capaces de encarnar en sí mismas, los principios y escenarios deseables y pertinentes para sociedades incluyentes y participativas, en los que la dignidad del ser humano esté por encima de cualquier consideración.

Conversar acerca de las universidades fundadas por la Iglesia católica y plantear cambios en su estructura de gobierno y de gestión, que les permita ser referentes de buenas prácticas, cumplir con mayor efectividad su cometido misional y ponerse a tono con las nuevas tendencias gerenciales y administrativas, será siempre un debate saludable y afín con la búsqueda del bien común.

Abstract

The humanity lives today one of its most intense and decisive moments, product of centuries followed by technological development, economic growth and expansion of the frontiers of knowledge. However, the symptoms of the erosion of the model of society that we have built are becoming more and more evident, and this is confirmed, among others, in the crisis of values. That is perceived on a daily basis, in economic inequalities and access to better quality of life, in the deterioration of the environment and in the violence and intolerance that every day tests the security and stability of all countries, regardless of their development models, culture or government.

In the debate on solutions, both international organizations in general, and communities in particular, there is always the need to review the current educational schemes and in particular higher education is assigned a decisive role in the formation of those present and future generations of professional workers, intellectuals, entrepreneurs, political and religious leaders, among others.

But if the university, one of the most prestigious institutions of the last millennium, wants to fully fulfill its function, it needs an administrative and management structure that allows it to efficiently manage its human and material resources and show a business model outward transparent and ethically correct, that is convincing and that it serves as a laboratory and training field for generations of leaders who will take control in the future.

The proposal of corporate governance that has made its way into modern business as a factor of better direction and control has shown its benefits applied to other areas and the purpose of this research is precisely to review the current management model of confessional universities in Colombia, that protected by the autonomy that the Political Constitution gives them and operating as non-profit foundations, do not finish adopting the proposals of modern administrative science and run the risk of maintaining management structures between authoritarian and permissive, with the consequent loss of opportunities to face a competitive market and achieve increasingly high quality standards, as required by the same public service condition they provide.

It will be the application of a judicious case study methodology applied to a representative sample of catholic higher education institutions and the subsequent analysis of information, which will allow conclusions to be drawn that not only serve as a diagnosis about their governability, but at the same time open space for other research in the same line and propose improvement plans that allow their boards of directors to successfully complete the difficult task of representing the interests of the owners, accompany the management of the managerial staff and direct the institutions with social responsibility.

1. Justificación

La investigación resulta del todo pertinente en el debate que se desarrolla hoy en día en América Latina y particularmente en Colombia acerca del presente y el futuro de la Educación Superior, en cuanto esta es y debe ser el escenario de análisis crítico de la realidad, un espacio de cuestionamiento de los actuales modelos de desarrollo y un tanque de pensamiento creativo, de investigación aplicada y de diálogo entre la ética y la ciencia, si se quiere superar la condición periférica de la región en el contexto mundial y pasar al diseño y construcción de sociedades más equitativas e incluyentes. Para ello, los expertos coinciden en que el futuro apunta a una educación interuniversitaria, interdisciplinar, en perspectiva planetaria y paradójicamente enfocada a atender necesidades puntuales de su entorno, lo que en la práctica va a exigir entre otros:

- Esfuerzo colaborativo entre las IES para ofrecer áreas especializadas de excelencia.
- Creación de redes y comunidades de docentes, estudiantes e investigadores.
- Desarrollo de nuevos ambientes apoyados en herramientas digitales con bajo costo.
- Fortalecimiento de las IES como factor de desarrollo local con estrategia global.
- Utilización de recursos humanos y físicos compartidos con el sector empresarial.

En ese contexto, consolidar la estructura organizativa y directiva de un sector importante de las universidades privadas es asegurar su impacto positivo en el medio, facilitar el acceso a recursos para consolidar su perfil misional y garantizar el cabal desempeño de sus funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social.

Salmi (2009; 2013) señaló bien los tres factores que van a definir a futuro las universidades de talla mundial. En primer lugar, debe darse una alta concentración de talento tanto en profesores como en estudiantes. En segundo lugar, deben contar con recursos financieros suficientes para ofrecer un ambiente de aprendizaje apropiado que produzca investigación de calidad y pertinencia. Finalmente, se hace necesaria la implementación de buenas prácticas de gestión; es decir, modelos de gobernanza

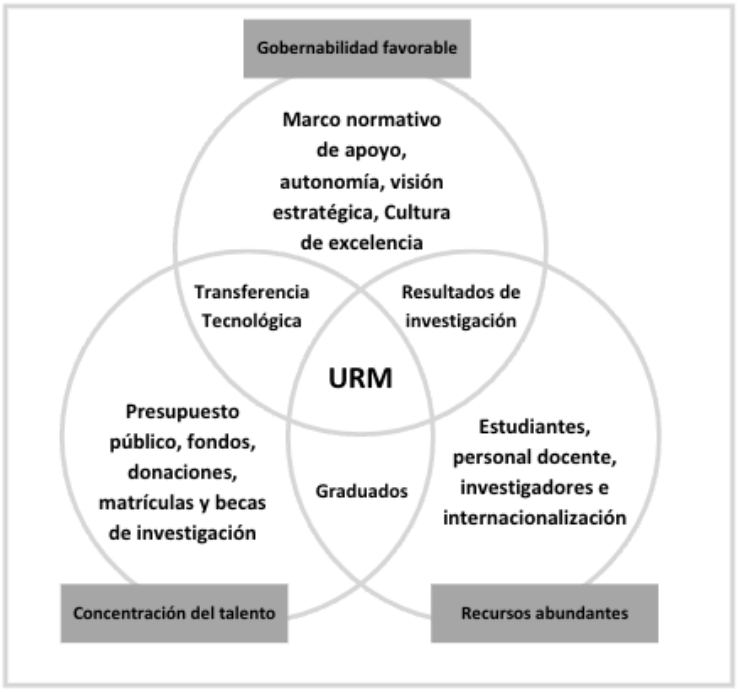
favorables para generar una visión estratégica innovadora y flexible que permita tomar decisiones y administrar los recursos.

La implementación de buenas prácticas de gobernanza y de direccionamiento en las IES confesionales probablemente no va a eliminar del todo los conflictos recurrentes entre los distintos grupos interesados, pero sí va a permitir tramitar de forma más eficiente los conflictos. Además, se ajusta al marco regulatorio que fija el Estado y que, en las resoluciones del MEN, al otorgarles la acreditación institucional de alta calidad se indica como asunto por mejorar, dado que el factor 2, o de gobernanza, entró a ser parte de los parámetros que actualmente evalúan los pares académicos en las visitas de evaluación (Ministerio de Educación Nacional, 2020).

Lo anterior es consecuente con la hipótesis de que el buen funcionamiento del sistema de Educación Superior depende en gran medida de su capacidad para incidir en las políticas públicas y en la solución de los problemas sociales desde el ejercicio mismo de sus funciones sustantivas. Dicho de otro modo, es la pertinencia a la que alude la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior promovida por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO en 1998, en el artículo n.° 6:

> La pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. Ello requiere normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica y, al mismo tiempo, una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo, fundando las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, comprendidas el respeto de las culturas y la protección del medio ambiente (p. 24).

Figura 1: Conjugación de características de una universidad de rango mundial



Fuente: Salmi (2013)

Teniendo en cuenta lo anterior, las instituciones universitarias robustas y transparentes podrán interactuar mejor con los gobiernos en el diseño de políticas educativas de largo alcance, podrán colaborar más eficazmente con el sector productivo e incidir con mayor impacto en la construcción de tejido social. Por ende, es importante tener en cuenta la interacción de los diferentes actores con las decisiones que afectan directamente al sector de la educación superior, con el fin de promover buenas prácticas de gobernabilidad y coadyuvar a la alineación con las políticas gubernamentales, siempre y cuando garanticen la autonomía universitaria.

Esta investigación se circunscribe a los órganos de alta dirección, que por lo general, son cuerpos colegiados compuestos por personas no vinculadas laboralmente a las instituciones, y a la manera como conciben, direccionan y controlan las grandes políticas de sus instituciones; su nivel de formación para ese ejercicio gerencial y su apego a las coordenadas de Gobierno Corporativo, que según Brunner (2011) citado por Cifuentes (2016) alude a "la forma cómo las IES se organizan como comunidad educativa y operan internamente, así como a la forma como se relacionan con entidades y actores

externos para lograr, con calidad y pertinencia, los objetivos propuestos en la educación superior".

En tal sentido, el gobierno corporativo se refiere a un principio de legitimidad que genera y mantiene la certeza de que las IES cuentan con las "estructuras y procesos apropiados para adoptar decisiones, manejar demandas del entorno y adaptarse e incidir sobre él por medio de sus capacidades internas de acción" (Brunner, 2011, pág. 140). En otras palabras, el Gobierno Corporativo articula todos los estamentos en procura de la funcionalidad de la universidad con el único fin de responder a las exigencias actuales de calidad, cobertura y pertinencia de la educación superior. Es importante acotar que, cuando se habla de gobierno universitario, se hace referencia a la forma como las instituciones se organizan internamente como comunidad educativa y a la vez se relacionan con actores externos para alcanzar los objetivos que se propone como prestadora de un servicio de calidad y pertinencia (Brunner, 2011).

Visto de esa forma, se vincula con el principio de legitimidad, el cual es distinto a la gestión universitaria, pues este alude a la implementación cotidiana de las decisiones estratégicas, al despliegue de sus funciones, a la obtención y manejo de recursos y al logro de resultados satisfactorios para todas las partes interesadas, en un contexto que no siempre es fácil, y se denomina principio de efectividad (Brunner, 2011). La interacción de ambas dimensiones en la dirección de las IES la denominó gobernanza o gobernabilidad universitaria. En este punto también hay discrepancias que más adelante, en el cuerpo de la sustentación teórica, se retoman.

Todo lo anterior se encuentra en el marco de la llamada autonomía universitaria, concepto acuñado en los inicios del siglo XIX, por Guillermo de Humboldt, cuando fundó la Universidad de Berlín y que en la normatividad colombiana está consagrada en el artículo n.° 69 de la Constitución Nacional, que establece que todas las universidades, siempre y cuando se acojan a la ley, podrán regirse por sus propios estatutos (Corte Constitucional, 2016). En esa dirección, la autonomía, es considerada como una de las mayores fortalezas y sello de identidad de las IES latinoamericanas y caribeñas, pues supone una experiencia histórica que da contenido y proyecto a las universidades. A su vez, dota de garantías y libertades a la universidad como comunidad de pensamiento. Es así que, la autonomía universitaria está establecida desde sus inicios como un rasgo que

se distingue en los países libres y de entorno democrático, esto con el fin de garantizar avances en la educación superior pública y que propenda por satisfacer las necesidades de la comunidad que gira en torno a ella (Jensen, 2019).

Por ende, la autonomía universitaria es reconocida ampliamente bajo los parámetros misionales de las IES del país y esto debido a que se tiene en cuenta entre sus facultades discrecionales para la toma de decisiones en la asignación de funciones, la oferta de programas, la consolidación de planta docente, la elección de métodos de enseñanza y lo más delicado, la administración cuidadosa de los recursos en general (Pérez y Ambrosio, s.f.).

Dentro de este concepto se enmarca la producción y gestión de conocimiento que hace parte integral de la vida universitaria, que no es otra cosa que la "capacidad de autodeterminación" con la que cuenta la Universidad para asumir las exigencias que tiene una actividad de este tipo, junto a todas aquellas que se desprenden del compromiso y responsabilidad con la sociedad en la que se encuentra inmersa. Por consiguiente, es necesario que el Estado reconozca el valor que tienen las IES para el crecimiento de un país y ponga límites al poder que ejerce sobre ellas y al mismo tiempo, es preciso que las instituciones universitarias comprendan que la autonomía es un derecho exigible que se basa en las evidencias de un ejercicio claro del contenido de su carta misional, practicada de manera responsable y con legitimidad, denominada de otra manera como "autonomía interna" del ente universitario y, en el caso colombiano, reconocida claramente en la Constitución del 91 y que es expresada desde el derecho de libre pensamiento, libertad de cátedra, investigación, aprendizaje y opinión. Al mismo tiempo está la denominada "autonomía externa", que hace referencia a la independencia de los campus universitarios y de sus infraestructuras físicas y tecnológicas. (Orozco, 2019).

Queda claro entonces, que la autonomía le otorga al sistema universitario tanto público como privado, independencia en el desempeño de las funciones propias de composición y amplia capacidad jurídica, dándoles garantías en cuanto a su arquitectura organizacional, la regulación propia respetando los derechos de administración de sus recursos de acuerdo a las decisiones internas, siempre en el marco establecido por la Constitución Política y los límites legales (Jensen, 2019). Ahora bien, el desafío contemporáneo es preservar el concepto de autonomía que se ha constituido como

transversal a las funciones sustantivas de libertad de cátedra en la enseñanza, de pensamiento en la investigación, de gestión y administración, así como libertad para establecer vínculos de responsabilidad social (El Observatorio de la Universidad Colombiana, 2016, p. 6) sin faltar a las demandas de la excelencia administrativa que para el caso que nos ocupa, la alta gerencia, supone consejos directivos robustos e involucrados de modo efectivo con estos tres componentes: relaciones públicas apropiadas, el foco adecuado y la integración de actrices y actores adecuada para poder gobernar, sin una actitud invasiva, que los ingleses ilustran como *noses in, fingers out.*

El presente y el futuro de las IES viene siendo abordado con distintos enfoques, casi siempre desde sus funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social, dejando de lado su carácter de organización prestadora de un servicio público que como tal debe ser de alta calidad, cobertura y eficiencia y cuando se aborda como empresa, es para examinar sus problemas legales, sus dificultades presupuestales, las deficiencias en sus modelos pedagógicos, los retos que le plantea las nuevas tecnologías, el desafío de los ránquines, los contactos y alianzas internacionales o sus planes de crecimiento, expansión y virtualización; tanto para entidades estatales como privadas.

La aplicación de la ciencia administrativa a entidades que no son empresas productivas es algo reciente, pero ha tenido un desarrollo vertiginoso. En Colombia existe desde 2007 una política diseñada por la Cámara de Comercio para PYMES, sociedades privadas y de familia que busca ante todo ofrecer herramientas de buen gobierno corporativo a las empresas y a las Organizaciones No Gubernamentales ONG (Ospina y López, 2007). Para el desarrollo de esta investigación, hasta hace unos años, existían muy pocos escasos y muy focalizados, estudios nacionales e internacionales. En consecuencia, se busca identificar e interrelacionar aquellos condicionantes y actores involucrados en las dinámicas de poder que permitan realizar una caracterización de tipo descriptivo-analítico del estado actual de las estructuras y prácticas de gobierno en las IES colombianas de tipo confesional, a partir de la composición, funcionamiento e interrelación de los entes colegiados que hacen las veces de juntas directivas de dichas instituciones.

Además, las organizaciones universitarias, actualmente cumplen con un papel protagónico en el país, tanto en la formación de los cuadros directivos y emprendedores

que una economía emergente solicita, como en el sostenimiento e impulso del tejido social de las comunidades que están bajo su influencia directa o remota y, por lo tanto, requieren implementar mecanismos y políticas de gestión para que sus recursos contribuyan al cabal cumplimiento de su misión institucional. Dentro de estos mecanismos se resaltan los Códigos de Buen Gobierno, en los que se plasman políticas que expresan los lineamientos fijados por la alta dirección universitaria en procura de acompasar el comportamiento organizacional con las mejores prácticas administrativas.

Así es como, el comportamiento de las entidades de orden nacional y específicamente de las IES resulta de la relación existente entre las personas y los diversos estamentos que interactúan en su interior. Por ende, y como punto adicional a las organizaciones universitarias les es conveniente fomentar en sus miembros los comportamientos éticos y de aceptación de los principios que han sido aceptados como correctos y adecuados para la comunidad educativa; que a su vez influye en los procesos de toma de decisiones (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Alrededor del mundo las universidades enfrentan múltiples desafíos y retos para los años venideros. En el caso de las universidades colombianas, y en gran parte de Latinoamérica, surgen procesos claves en la transformación de dichas instituciones educativas como: ampliación de cobertura sin descuidar la calidad y pertinencia de los programas ofertados; cambios globales que dinamizan las organizaciones públicas y privadas y que influyen directamente en las opciones curriculares según la transformación del tejido social y el mejoramiento de los estándares de medición educativa y comunitaria, la fractura entre los nuevos escenarios laborales (léase por ejemplo: robotización de procesos) y las carreras que ofrece el actual mercado universitario. Por eso el Estado juega un papel vital en esta transformación, ya que, al interrelacionarse con la sociedad y con las instituciones, debe fijar el marco normativo y sobre todo formular políticas públicas encaminadas a fortalecer y modernizar el sistema educativo al ritmo del cambio acelerado que se viene dando.

A partir de esto, se establecen nuevas exigencias de calidad, excelencia, productividad, investigación e innovación que feliciten su competitividad y que las IES sean reconocidas por la transparencia de sus procesos, asumiendo un fuerte compromiso con las soluciones a problemas de orden regional o nacional (Clavijo, 2010, p. 52). Se

puede afirmar entonces que la educación superior y sus gestores (personas naturales o jurídicas) se enfrentan a crecientes exigencias sociales, a mayores restricciones en las fuentes de financiamiento, donaciones y legados y en la entrega fluida de recursos provenientes del Estado con las que cuenta para realizar sus funciones sustantivas. Con este doble desafío de la sociedad y del Estado se percibe hoy una creciente incertidumbre; además porque las transformaciones necesarias se alinean en cierta manera con la profundidad de los procesos y no con las estructuras actuales que parecen mantener el patrón piramidal de gobierno y la rigidez funcional y organizativa, lo que les resta maniobrabilidad en el momento de realizar algún cambio (Santos, 1998).

Para el caso que nos ocupa, las universidades privadas confesionales, un fenómeno altamente preocupante que es exclusivo de estas, que viene desde los años sesenta y que se ha agudizado en los últimos veinte años y es la notable disminución de efectivos profesos, ya sea por el ingreso de pocas vocaciones, por la solicitud de dispensa de los votos o compromisos religiosos de muchos en edad productiva y han sido formados para regentar las obras de las comunidades o del envejecimiento natural de los que en su momento crearon o consolidaron esas obras y ahora recluidos en casas para adultos mayores. El siguiente cuadro da cuenta de la disminución de profesos en los últimos treinta años.

Tabla 1: Profesos 1990-2020

Comunidad	**Año**				**% de disminución 1990–2020**
	1990	**2000**	**2010**	**2020**	
Dominicos (USTA)	205	238	214	177	16.3%
Franciscanos (USB)	326	284	242	180	44.8%
Hermanos cristianos (ULS)	134	115	106	86	35.8%
Hermanas de la Presentación (UCM)	686	572	450	317	53.8%
TOTAL	1351	1209	1012	760	43.7%

Fuente: Elaboración propia.

La situación es todavía más dramática porque de esos números habría que restar los que se encuentran en formación y los adultos mayores. Lo que deja muy escaso margen de maniobrabilidad a la hora de buscar directivos disponibles y formados.

2. Introducción

I. Contexto

Los informes en materia educativa de la OCDE colocan al país en el penúltimo lugar, solo antecedido por Tailandia en materia de asimilación de la ciencia y de último en cobertura, según el reporte del 2023.

Transformar unas instituciones que, si bien han formado miles de profesionales, funcionarios y emprendedores, siguen replicando la escala de exclusión social, parecen desconectadas de los grandes problemas nacionales y poco atentas a la urgente concertación de soluciones de fondo, pero tampoco son reconocidas en el plano internacional y distan mucho de sus pares de rango mundial que hacen investigación o docencia, ofrece un enorme desafío, ahora que pasados en buena parte los horrores del conflicto armado y los efectos de la pandemia de COVID–19, Colombia necesita consolidar su identidad cultural, mejorar su educación, robustecer su aparato productivo, impulsar sus regiones y cerrar las brechas generadoras de pobreza y de violencia.

Es el único país del hemisferio que ha sufrido durante siete décadas una confrontación armada irregular, que ni siquiera el fin de la guerra fría detuvo y que ha pasado por varios ciclos perversos. Comenzó con la violencia partidista de los cincuenta, siguió con la insurgencia guerrillera animada por la revolución cubana; en los años ochenta aparecieron los carteles del narcotráfico y desde comienzos de este siglo los grupos paramilitares de extrema derecha han sembrado el terror en campos y ciudades, junto al accionar de la delincuencia común y en los últimos años la migración forzada de tres millones de venezolanos que se han establecido en nuestro territorio, engrosando las estadísticas de desempleados y de población con sus necesidades básicas insatisfechas.

No han faltado los esfuerzos de los gobiernos, de la Iglesia y de la sociedad civil organizada con el apoyo de la comunidad internacional por adelantar diálogos de paz y de hecho se han firmado acuerdos distintos actores violentos: con el M-19 en 1991; con el Ejército Popular de Liberación EPL; las FARC – EP en 2016, todavía en fase de implementación, así como, las publicitadas desmovilizaciones paramilitares de las

Autodefensas Unidas de Colombia AUC entre 2003 y 2006, a un alto costo de impunidad y pasando muchas veces por encima del sistema judicial.

Procesos casi todos abortados a mitad de camino por la falta de voluntad política de las partes, por el incumplimiento de las treguas pactadas o por la incapacidad del Estado para responder las demandas de los insurgentes. Tampoco se han visto acompañados por soluciones de fondo que cambien el modelo económico imperante, generador de desigualdad ni han abordado un tema de fondo que es la corrupción y la impunidad que reinan al interior del aparato estatal, en los cuerpos de seguridad e incluso en el mundo empresarial y productivo. Entre crece la afectación a la población civil, acorralada por el avance y expansión de actores armados financiados el contrabando, los cultivos ilícitos, el narcotráfico a gran escala y la minería ilegal.

Desde el inicio del gobierno de Gustavo Petro (2022-2026), se viene planteando la opción de un remedio definitivo a los factores que alimentan las violencias y el crimen organizado bajo la premisa de la "paz total" (Villarraga, 2022). Dicho concepto convierte la búsqueda de la paz en una política de Estado y eje transversal del Plan Nacional de Desarrollo en curso, política que incluye una negociación directa con los diferentes grupos armados ilegales y en donde los habitantes de los territorios son el eje fundamental de las conversaciones por ser ellos quienes se encuentran en medio de la confrontación. Asimismo, estableció que las negociaciones las adelanten representantes autorizados del gobierno nacional, en países neutrales, con veeduría internacional y con la Iglesia católica como garante, quienes establecerán diálogos y conversaciones agendadas previamente con las estructuras o grupos armados organizados hoy al margen de la ley (CNN, 2022).

Ahora bien, con el fin de apuntalar a la consecución de la paz con inclusión social, el gobierno nacional creó el "Ministerio de la Igualdad y Equidad", que fue presentado por la vicepresidenta Francia Márquez en el municipio de Istmina, departamento del Chocó, en el mes de enero de 2023, y con el cual el Gobierno Petro busca dar cumplimiento a uno de sus compromisos de campaña más importantes y que se constituye en el vehículo para conducir a Colombia hacia la paz total (Presidencia de la República, 2022).

En un escenario tan complejo como el colombiano, la academia y concretamente las universidades, aparecen ausentes y desconectadas cuando debieran ser escenarios de reflexión crítica y formadoras de nuevas ciudadanías, máxime cuando padecen en carne propia los problemas y deficiencias de un país aquejado por las malas prácticas como la corrupción en la contratación estatal y el acceso a los cargos directivos, cooptados por círculos cerrados, el deterioro del medio ambiente, fruto del descuido y del mal manejo de los recursos forestales, hídricos y minero-energéticos; la brecha entre el mundo campesino y el urbano, el empleo informal que brinda escasas posibilidades de salud y pensión; la fuga de cerebros que no encuentran oportunidades y deben migrar. En fin, al desorden y el caos de comunidades y regiones que en pleno siglo XXI no logran incorporarse a la sociedad global del conocimiento, de las comunicaciones, de la tecnología, del respeto a la diversidad y del disfrute de una mejor calidad de vida.

El caso de las universidades confesionales, protagonistas durante las guerras emancipadoras en cuanto formadoras de las élites revolucionarias, luego suprimidas por los jóvenes e inexpertos gobiernos republicanos, renacieron a lo largo y ancho del continente en las primeras décadas del siglo XX consolidándose como centros de formación de alta calidad imbuido del humanismo cristiano, capaces de competir con las instituciones públicas subsidiadas por los gobiernos, y en las últimas cuatro décadas, con aquellas creadas por potentes oligopolios económicos o apadrinadas por instituciones norteamericanas y europeas con fuerte músculo financiero y con marcado ánimo de lucro.

La institución más emblemática de Occidente, enfrenta hoy el dilema de mantener su vocación de *alma mater*, al servicio del humanismo y del cultivo de la ciencia o de entrar en la dinámica de la productividad y la eficiencia, de los ránquines y de la capacitación de mano de obra calificada que rinde pero que no piensa; y si en el pasado resistió el embate de las reformas napoleónicas y a su mejor producto, las academias; se adaptó al modelo alemán ideado por Humboldt para privilegiar la investigación en los albores de la ciencia aplicada y del laboratorio y ha sorteado últimamente los embates de la tendencia norteamericana que la ha querido reducir a instituto tecnológico o a escuela de negocios, hoy debe afrontar el cambio de paradigma que venía desde los 90, se aceleró con la pandemia reciente y tiene sumido al sector educativo en la incertidumbre.

En efecto, hay problemas graves de gobernabilidad en estos países: la pobreza, la desigualdad y la falta de oportunidades alimentan el malestar y el inconformismo, las revueltas juveniles, los paros indefinidos, el bloqueo de vías y las protestas de indignados fuera de control, son muestra de ello. Esta década trae consigo el enorme desafío de maniobrar en entornos turbulentos que no admiten ajustes de solo coyuntura.

Para el ajuste de los sistemas de dirección y control de las universidades se hace necesario un nuevo contrato entre sus propietarios y las comunidades que impactan, lo que significa introducir cambios en las constituciones y manuales de procedimiento. Los marcos del actual sistema de educación habrá que repensarlos y en particular sus modelos de gobernanza. Por mencionar alguno, cuáles serán los instrumentos de aseguramiento de la calidad más allá de las reglas estándar, los formalismos y la tramitología, para ofrecer un control que modele el funcionamiento de las instituciones a futuro, que supere el actual que mide metas a corto y mediano plazo, para evaluar objetivos, para la rendición de cuentas en 180 grados y no solo en términos de indicadores financieros.

Se trata entonces de proponer gobiernos universitarios que respondan a la necesidad de estar permanentemente adaptándonos y no para la conservación o el cambio coyuntural. Para sobrevivir se requieren gobiernos internos que gocen de legitimidad; es decir, que sean reconocidos y respetados por dentro y de efectividad por fuera para impulsar cambios muchas veces dolorosos pero inaplazables. Cuando seguimos apegados a las únicas formas de medir la participación de nuestras universidades con lo promovido por Córdoba en 1918, la participación democrática y participativa cruzada con muchas asambleas estudiantiles para elegir rector, ¿será acaso esta la única forma de medir el estándar de nuestro gobierno o harán falta otros elementos?

Otro cuello de botella tiene que ver con el creciente divorcio entre la oferta educativa tradicional y la demanda de profesionales en áreas impensables hace apenas unos años o de mano de obra superespecializada. Para ello los gobiernos neoliberales han pretendido flexibilizar la oferta educativa y hacerla más competitiva y orientada a la formalización del empleo, así, por ejemplo, el artículo 1 del Decreto 20202 de 2006 establece:

La formación para el trabajo es el proceso educativo formativo, organizado y sistemático, mediante el cual las personas adquieren y desarrollan a lo largo de su vida competencias laborales, específicas o transversales, relacionadas con uno o varios campos ocupacionales referidos en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que le permiten ejercer una actividad productiva como empleado o emprendedor de forma individual o colectiva (Decreto 2020; 2006).

Dicha oferta educativa tiene como finalidad la promoción de la formación para el campo laboral mediante el impulso de conocimientos en temas técnicos y habilidades del individuo, esto involucrando los recursos naturales para el desempeño artesanal, artístico y ocupacional. Además de contribuir a la formación integral permanente y flexible de las personas que cumplan las expectativas del mercado productivo actual (Definición, 2013). El hecho de asimilar la educación enfocada a una capacitación para el trabajo afecta directamente a las IES, en cuanto que disuade a los estudiantes a inscribirse en las universidades, en las que deberá contar con periodo más largo de tiempo para obtener un título profesional que no siempre le asegura o su inserción al mundo laboral o una remuneración congrua con la inversión en tiempo y en dinero. Además, el enfoque de capacitarse en competencias específicas sin contar con el ciclo profesional completo, eventualmente priva a la sociedad de potenciales científicos, de mentes críticas y de líderes capaces de tomar decisiones y de gestionar con visión prospectiva e innovadora.

Volviendo al propósito de este trabajo, se pretende describir a partir del modelo de gobierno corporativo, la forma cómo funcionan actualmente las juntas directivas de las IES confesionales en Colombia, la manera cómo han venido incorporando las nuevas prácticas de gestión y control hoy en boga en el mundo empresarial y cual sería las estrategia para que dentro de su especificidad de instituciones privadas sin ánimo de lucro, con un horizonte ético definido y amparadas por la autonomía que reconoce el Estado, puedan avanzar hacia formas de gobierno colegiado más permeables, mejorar sus prácticas gerenciales y se conviertan en referentes de transparencia, de optimización de los recursos y de empatía con los estamentos internos y con sus entornos de influencia.

El estudio se limita a instituciones confesionales, esto es, creadas y dirigidas por la Iglesia católica ya sea por iniciativa de las Conferencias Episcopales, de obispos en particular o de congregaciones religiosas, lo que excluye de entrada a aquellas de

inspiración cristiana, que siendo de iniciativa particular, se acogen al Magisterio pontificio. Unas y otras -hay que decirlo- pretenden ofrecer los más altos estándares de calidad en lo que a formación se refiere, gracias a la sólida y "progresiva difusión y actuación de la doctrina social de la Iglesia de modo específico dentro de los procesos y espacios educativos universitarios" (Soto, 2011, pág. 1) a la vez que se empeñan en ofrecer una "formación integral y permanente de los fieles cristianos y a que se procuren eficazmente los procesos y recursos necesarios para que continúe su desarrollo y se reconozca a todos los miembros de la Iglesia como su sujeto y agente específico" (Soto, 2011, pág. 1).

Tampoco entran las facultades eclesiásticas, particularmente estimadas y controladas por la Iglesia pues allí se siguen programas eclesiásticos, como Teología, Filosofía, Ciencias Sociales o Derecho Canónico, destinados a la formación de los sacerdotes, los candidatos al ministerio ordenado y los agentes de pastoral. En cambio, las universidades católicas, objeto de esta tesis, si bien son erigidas o aprobadas por la jerarquía de la Iglesia, abarcan ciencias de todo tipo, son de propiedad de comunidades religiosas o sociedades de vida apostólica, operan sometidas al derecho canónico y demás normativas de la Santa Sede a través de la Congregación para la Educación Católica, quien aprueba el nombre, los estatutos y la afiliación jurídica al régimen eclesiástico.

En un párrafo anterior se hizo mención de IES que, por expresa voluntad de sus fundadores, se adhieren a los principios católicos y apuntan a dar una formación que recoge el magisterio de la Iglesia en su enseñanza social y moral. No dependen de la jerarquía ni tienen la condición oficial y mucho menos denominación de "católicas". A estas instituciones las llamamos universidades de inspiración cristiana. Típica de esta modalidad son las instituciones fundadas y regentadas por el Opus Dei alrededor del mundo.

A ese propósito la revista romana, boletín de la Prelatura de la Santa Cruz, trae un interesante artículo de Juan M. Mora en el n.° 74 con abundante bibliografía. En síntesis:

- La Constitución Apostólica *Sapientia Christiana* de Juan Pablo II, 1979 aborda el asunto de las facultades eclesiásticas.

- La Constitución *Ex Corde Ecclesiae* también de Juan Pablo II, 1990 especifica las condiciones para ser universidad católica.

- Finalmente, el Código de Derecho Canónico n.° 808 se refiere a aquellas de inspiración cristiana, que encuentran fundamento en el decreto conciliar *Apostolicam Actuositatem* n.° 24.

Las universidades católicas han sido y siguen siendo un instrumento importante en la misión de la Iglesia y un aporte fundamental e insustituible en la construcción de sociedades más justas y equitativas. En América Latina las primeras instituciones de educación superior se fundaron a partir de 1538 por iniciativa pontificia a imagen del claustro de Salamanca, y pronto se constituyeron en un factor decisivo en la consolidación de la sociedad colonial en cuanto formadoras de sus élites administrativas y clericales. Envueltas en las guerras civiles y en los conflictos políticos a lo largo del siglo XIX, fueron, en efecto, desamortizadas y convertidas en universidades públicas por los gobiernos de corte liberal y sólo a partir de la tercera década del siglo XX, se restauraron las de raíces en la colonia y se han fundado otras nuevas amparadas por la legislación vigente.

Hasta los años sesenta, eran prácticamente la única alternativa de formación profesional a la universidad pública, enfocadas en las clases altas y medias de sociedades emergentes, gozaban de la estima del sector productivo. Hoy en día, afrontan, por un lado, la aparición de IES como empresas de familia o de conglomerados empresariales, con ánimo de lucro y una visión de mercado, y por el otro, la competencia de instituciones internacionales que ofrecen programas más cortos y más atractivos en el mundo laboral y globalizado. A ese respecto, el portal de Educaedu Colombia trae el dato de que en a la actualidad 234 instituciones extranjeras ofrecen programas de formación técnica y profesional entre academias, centros, institutos, escuelas politécnicas, escuelas de negocios, además de 94 universidades, en su gran mayoría españolas, seguidas de las norteamericanas y de las mexicanas (Educaedu Colombia, 2020).

Otro factor de alto impacto para la estabilidad de la universidad privada en nuestro medio es hacer de la educación superior un derecho universal con la consiguiente política de gratuidad que tiene su concreción en la llamada *matrícula cero* (Canal Institucional

TV, 2022). Estrategia que consiste en que el gobierno nacional asume el valor total de la matrícula ordinaria neta de los estudiantes de pregrado que pertenezcan a estratos uno, dos y tres durante el tiempo que dure la carrera. Vale aclarar que esta iniciativa tuvo dos antecesores, el programa *Ser Pilo Paga* del gobierno Santos (2014-2018) que posibilitó el ingreso de más de diez mil jóvenes en condición de pobreza extrema al sistema y el programa Generación E, del gobierno Duque (2018-2022) más ambicioso, que estableció matrícula gratuita para los sectores más vulnerables y financiado con aportes del gobierno nacional, los departamentos, los municipios e incluso las universidades públicas con sus recursos propio. (Periódico UNAL, 2021).

Actualmente, las universidades confesionales se agrupan en la Asociación de Universidades católicas de América Latina y el Caribe ODUCAL, creada hace setenta años como asociación regional de la FIUC Federación Internacional de Universidades Católicas. Actualmente agrupa a más de doscientas instituciones a lo largo y ancho del continente, y en el capítulo Colombia, denominado Red de Universidades Católicas de Colombia RUCC, cuenta con 20, entre universidades y fundaciones universitarias.

Estadísticamente ODUCAL cobija en América Latina a una comunidad estudiantil de más de 1.5 millones de alumnos, de los cuales el 89% se encuentran en pregrado y tan solo el 11% en posgrado; más de ciento diez mil docentes 31% de ellos con doctorado y 69% con maestría; y cinco mil programas académicos aproximadamente divididos de esta manera: 8% programas doctorales, 35% maestrías y 57% pregrados, cumpliendo así su misionalidad que es fortalecer la identidad católica de la región mediante el desarrollo de la enseñanza superior en Latinoamérica y contribuyendo en la formulación de políticas públicas propias de una educación centrada en la integralidad de la persona humana. (ODUCAL, 2020).

La RUCC, creada gracias al consenso de la veintena de entidades participantes en el encuentro de rectores “la importancia del trabajo en red de las universidades católicas” convocado por la Conferencia Episcopal de Colombia en colaboración con la Fundación Universitaria Juan de Castellanos en febrero de 2016, y celebrado en la Universidad Santo Tomás USTA. Dicha red, se define a sí misma como una articulación de IES que de forma voluntaria fortalece la identidad institucional de cada uno de sus miembros y fomenta el

desarrollo colaborativo. Las IES confesionales en el país representan elementos relevantes académicos tanto a nivel nacional, pero sobre todo en las regiones.

Para dar un ejemplo, en el departamento de Antioquia se creó el primer nodo regional con ocho instituciones. En el 2018 se realizó la primera indagación sobre el tamaño y cobertura de esta red con un importante trabajo de recolección, sistematización y lectura de datos. Se encontró que las IES católicas de Antioquia, la mitad con acreditación de alta calidad, ofrecían 486 programas académicos, contaban con 4.864 docentes, entre los que se cuentan 180 tecnólogos, 941 con pregrado, 1286 con especialización, 325 con especialización quirúrgica, 1776 con maestría y 356 con doctorado. Los datos también revelaron que más del 90% de su formación había sido financiada por las mismas instituciones (Red de Universidades Católicas de Colombia, 2018), lo que demuestra que las IES confesionales en el país tienen un importante impacto en el nivel regional.

No obstante, el contexto nacional es de incertidumbre dado el proyecto de reforma a la ley 30 de 1992 que cursa actualmente en el Congreso de la República y "por la cual se fortalece el acceso a la educación superior, el financiamiento de las Instituciones de Educación Superior estatales y el bienestar educativo, con el fin de garantizar el derecho fundamental a la educación superior, y se dictan otras disposiciones" su mismo título reconoce que busca fortalecer el sistema público y de contera, endurecer las condiciones de funcionamiento y cualificación del privado.

Para las instituciones confesionales los desafíos más urgentes en la actualidad según la RUCC tienen que ver en primer lugar con la identidad católica y para ello la consolidación de su misión y visión a la luz del evangelio; en segundo lugar, la búsqueda continua de adaptación a los cambios sociales, económicos y políticos acelerados e impredecibles que está viviendo el país y el mundo (Conferencia Episcopal de Colombia, 2022). Un tercer reto, la caída de la demanda en la medida en que proliferan IES de baja calidad, con poca investigación y nula incidencia en la agenda pública (Betancur y Méndez, 2017), para no hablar del desinterés de los jóvenes *millenials* y *centennials* por cursar los programas tradicionales y finalmente algunas IES públicas y privadas están siendo objeto de investigaciones judiciales por manejos financieros y administrativos indebidos (Collazos, 2019). Una de inspiración cristiana fue sancionada hace dos años con la pérdida

provisional de la acreditación, en otra muy reconocida el grupo de consiliarios separó al rector de su cargo por detrimento patrimonial y una católica está siendo investigada por celebración indebida de contratos con un ente territorial que no podía hacerlo.

Figura 2: Organigrama Red de Universidades Católicas de Colombia



Fuente: Conferencia Episcopal de Colombia, 2022

II. Problema de investigación

A comienzos de los años 90, los países europeos se embarcaron en un proceso sin precedentes en la historia, comprometiéndose a revisar sus protocolos educativos con el objetivo de abordar los desafíos emergentes en la educación superior, adaptándola a nuevos entornos, más competitivos y globalizados (Beránger, 2014). Similar camino tomó Latinoamérica al reconocer la necesidad de regularizar sus sistemas educativos nacionales para adaptarlos a los derroteros fijados por el primer mundo, lo que les implicó ajustar sus marcos normativos, crear organismos reguladores y entidades especializadas, así como el fortalecimiento de los organismos encargados de la evaluación y acreditación (Sierra, 2004). En casi todos los países se crearon ministerios de ciencia y tecnología y se invitó al sector productivo a invertir en investigación en asocio con las universidades.

Para el caso de Colombia, su sistema universitario hasta fines de los 80 gozaba de cierta estabilidad, compuesto por una treintena de instituciones públicas y otro tanto de privadas, todas de reconocido prestigio y excelente calidad. Entrados los 90 el panorama cambió con la aparición de decenas de entidades (más de 200) de muy diverso origen y misionalidad, al amparo de una legislación permisiva y desactualizada.

La crisis que se venía incubando décadas atrás, se precipitó con la pandemia del COVID-19 que alteró la normalidad académica: se calcula una deserción del 15% de matriculados (UNESCO, 2021; Vidal, González y Armenteros, 2021) afectando la sostenibilidad financiera del sector. La introducción acelerada de la virtualidad que sin una asimilación adecuada desestimuló a una franja importante de usuarios de la presencialidad (ONU, 2019). Y otro fenómeno, el descontento de amplios sectores juveniles que al no ver reformas económicas se volcaron a las calles en el 2021 haciendo de la protesta callejera, un medio de presión (MINDEFENSA, 2021). Hoy en día esos activistas, potenciados por las redes sociales reclaman elección directa de rectores y directivos, política de gratuidad total, condonación de las deudas por créditos educativos y acceso ilimitado al sistema universitario (Observatorio de la universidad colombiana, 2023).

La crisis se agrava con el fracaso esfuerzo de actualizar la Ley 30 o ley General de Educación que rige desde 1992 por culpa de un parlamento cooptado por la clase política y los intereses de algunos sectores de la educación superior que rechazan la creación de una superintendencia que reemplace a la actual subdirección de Inspección y Vigilancia, adscrita al Ministerio de Educación Nacional, para que vigile eficazmente a las prestadoras de educación superior, y esto a pesar de los frecuentes escándalos por malos manejos administrativos y económicos que amplificados por los medios, alimentan el clima de desconfianza en la opinión pública (Cero setenta, 2018; Gómez, 2018).

En virtud de lo anterior, el problema que esta investigación intenta dilucidar es porqué las universidades confesionales de larga tradición en Colombia, con más de cincuenta años de existencia, adecuadas instalaciones locativas, estabilidad económica y reconocimiento social atraviesan la misma turbulencia de todo el sistema e incluso, tienen más dificultad para adaptarse a los nuevos escenarios, algunos tan audaces como que los campus universitarios van a desaparecen y que la educación del futuro será toda en línea.

Las causas son diversas pero este trabajo se va a enfocar en la gobernanza de estas instituciones y esta analizada desde su máximo órgano colegiado, la junta directiva, con el propósito de determinar su composición, su conocimiento de buenas prácticas, su interacción con otros estamentos y su capacidad de gestión, control y direccionamiento, factores decisivos en el diseño de la universidad confesional de excelencia.

III. Objetivos

General

Formular una propuesta, desde la perspectiva de gobernanza, para las juntas directivas de instituciones de educación superior de carácter confesional en Colombia, con el ánimo de consolidar su estructura interna, responder a las cambiantes exigencias de las políticas públicas y adecuarse al contexto actual caracterizado por la incertidumbre.

Específicos

- Establecer las posibilidades y los alcances de aplicar los principios de la gobernanza a fundaciones universitarias sin ánimo de lucro cuyo objeto misional es ofrecer educación superior de calidad bajo principios confesionales cristianos.

- Identificar los tipos de composición y los mecanismos de gestión e interrelación con que cuentan esas juntas directivas en el cumplimiento de sus funciones de alta dirección, en el marco de su propia identidad confesional y dentro del principio de autonomía garantizado por la legislación colombiana.

- Determinar los tipos y los grados de gobernanza en términos de acompañamiento, dirección y control de las actuales juntas directivas sobre las instancias ejecutivas y administrativas de las cuatro universidades objeto del estudio, así como su interacción con algunas de las partes interesadas.

- Proponer un plan de buenas prácticas de gobernanza que permitan a las instituciones de educación superior confesionales, fortalecer su estructura

administrativa, adecuarse a las nuevas políticas educativas públicas y de la OCDE y afrontar un escenario complejo con serios indicios de crisis.

IV. Hipótesis

H1. La conformación de las juntas directivas en las universidades confesionales en Colombia, así como la cooptación de los cuadros directivos son reflejo de los usos y costumbres de las comunidades religiosas propietarias, en lo que no se tienen procesos de selección, capacitación y seguimiento rigurosos.

H2. Estas juntas directivas en cuanto funcionan con apego a normativas internas de cada instituto religioso, desconocen y poco se involucran en los procesos mismos que deben direccionar, acompañar y controlar.

H3. El carácter de fundaciones privadas junto a la autonomía universitaria y –sumado a esto– la tradición, el reconocimiento social y su solidez institucional y financiera, no parecen jugar a favor de la debida y urgente innovación y adaptación a contextos cada vez más pluralistas, competitivos y demandantes

H4. Algunas buenas prácticas de gobernanza han venido siendo incorporadas a la administración y gerencia de las universidades confesionales, probablemente por la presión del entorno y el acatamiento a las nuevas políticas públicas que obligan a introducir cambios de fondo a su estructura, composición y responsabilidades.

H5. El empoderamiento creciente por parte de la alta dirección universitaria, de los aportes teórico-prácticos del buen gobierno corporativo y de tomar en cuenta las partes interesadas, consolida el funcionamiento interno, armoniza lo académico con lo administrativo, impulsa la calidad de los procesos y facilita el despliegue de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección.

H6. El reto de reinventarse continuamente, acogido por las universidades de talla mundial, es posible y pertinente para instituciones confesionales que cuentan de por sí con fortalezas, pero que requieren con urgencia, adaptar y modernizar sus estructuras organizacionales, administrativas y de gestión en su contexto local.

V. Supuestos

La investigación parte de tres supuestos que seguramente van a aparecer en distintos momentos e intensidades en la recolección y cruce de la información y que se deberán profundizar en la interpretación de los datos y abordados como desafíos de la investigación. El primero tiene que ver con la probable poca familiaridad de los miembros de las juntas directivas de las IES objeto de la investigación y en menor medida, del ejecutivo o gerencial, con el lenguaje técnico de la administración, de las finanzas, del *good governance* y del mismo mundo universitario en su problemática actual.

El segundo es la escasa rigurosidad en los perfiles y probable improvisación en la manera de proveer los integrantes de estas juntas o cargos. Esto se verá corroborado o desmentido cuando se revisen los procedimientos de cooptación de los miembros, su duración en la junta, la capacitación que reciben, el tiempo que le dedican y las estrategias para asesorar y a la vez, controlar a la dirección ejecutiva, lo mismo que sus prioridades que seguramente se reducen a proveer los cuadros directivos, recibir informes periódicos de gestión y aprobar los presupuestos.

El tercer supuesto se desprende de los dos anteriores y es la escasa interrelación de la junta directiva y de la alta dirección con las otras partes interesadas –*stakeholders*– de la institución. Esto para evitar involucrarse en los procesos internos o porqué a la dirección ejecutiva –llámese rector y vicerrectores con sus respectivos consejos– no les interesa sentirse fiscalizados y prefieren mantener lejos al máximo organismo de dirección y control de la entidad. Un caso extremo ocurre cuando la junta directiva y el ejecutivo entran en conflicto, delegan a terceros sus respectivas gestiones o intervienen de manera esporádica en la gerencia o direccionamiento y control de la IES.

Algunas de las debilidades que por otra parte son compartidas con otros tipos de juntas directivas y que aparecen en las investigaciones recientes son la resistencia al cambio en un entorno de incertidumbre, el temor al debate y a la confrontación constructiva, el no cumplimiento de los requisitos para hacer parte de las mismas, así como la presencia de consejeros elegidos por su prestancia intelectual o autoridad moral,

sin que necesariamente cuenten con los conocimientos técnicos, la familiaridad con el negocio o el roce internacional.

De ahí que, la investigación se focalice en los actores que conforman de manera activa las juntas directivas objeto de estudio y ello sin descuidar el empoderamiento que van buscando otros sectores universitarios desde la base o en la periferia y la adopción reciente de buenas prácticas de gestión y decisión que van haciendo carrera al interior del mundo académico confesional, dentro de la especificidad y autonomía de estas empresas del conocimiento con sus características tan específicas.

3. Marco teórico

I. Instituciones de Educación Superior:

Hace casi mil años que en Europa surgieron las primeras universidades como faros luminosos en la oscura búsqueda del conocimiento (Riaño y Noda, 2022). Desde su fundación, estas instituciones han sido fundamentales en la forja de una sociedad civilizada y tolerante, han surgido como escenarios donde se cultiva el conocimiento, se entrelazan relaciones, se fomenta la cultura y se vive la política (Barcala, 1985) Para adentrarse con precisión en el fenómeno, se explorarán algunos de los eventos más significativos de Europa Occidental dos siglos antes de que vieran la luz (CRES, 2018).

Durante los siglos IX y X, Europa experimentó significativas transformaciones en su estructura política, social y económica debido a las invasiones de diversos pueblos bárbaros como los sarracenos, húngaros y vikingos. Estas invasiones, ocurridas tras la caída del Imperio de Carlomagno, dejaron las fronteras desprotegidas y expuestas a los ataques constantes y sorpresivos de los invasores, debilitando la autoridad de los monarcas y favoreciendo el surgimiento de una clase de señores feudales. Estos señores, propietarios de vastas extensiones de tierra, respondieron a la amenaza erigiendo castillos fortificados que brindaban protección a cambio de lealtad. Con el tiempo, la influencia de estos señores feudales eclipsó la del propio rey, dando lugar al establecimiento del sistema feudal, tanto político como económico y social, donde la autoridad local se volvió dominante (UNESCO - IESALC, 2020; Tünnermann, 1991; Muñoz, 2017).

Durante el periodo histórico comprendido entre los siglos XI y XIV, denominado Baja Edad Media, se observó un aumento relativo en la prosperidad. La adopción de nuevos métodos agrícolas condujo a una mejora en la producción, lo que a su vez generó un crecimiento poblacional. Sin embargo, los castillos ya no eran suficientes para dar seguridad, lo que propició el surgimiento de ciudades inicialmente denominadas “burgos” (Riaño y Noda, 2022). Este período también se caracterizó por una intensificación en la actividad comercial y artesanal, lo que dio lugar a la formación de gremios y comunas. En este contexto, surgió una nueva clase social: la burguesía. Al final de esta época,

comenzó a gestarse un importante movimiento cultural conocido como el humanismo, sentando las bases para la Ilustración (Frei, 2021).

Para el siglo XII y los inicios del XIII, en Europa Occidental, las condiciones sociales, moldeadas por un entorno socioeconómico y cultural específico, propiciaron el surgimiento de las universidades. Las instituciones, consideradas como las creaciones más notables de la época medieval europea, tienen sus raíces ligadas al surgimiento de la burguesía y al dinamismo del movimiento social asociado (CRES, 2018). Las causas fundamentales de este surgimiento están entrelazadas con varios factores: En primer lugar, el aumento de la población entre los siglos XII y XIV llevó a una creciente urbanización, lo que marcó un cambio trascendental en el desarrollo social (UNESCO - IESALC, 2020). El surgimiento de ciudades pobladas desencadenó procesos de mayor complejidad, que incluyeron intercambios de costumbres, bienes e ideas, así como una mayor especialización en actividades laborales, y la formación de gremios. Las comunas y el corporativismo, generados por el proceso de urbanización, desempeñaron un papel clave (Muñoz, 2017). En segundo lugar, los cambios en la organización social, derivados de transformaciones en la estructura económica, también fueron determinantes en la gestación de las universidades.

Además, el interés por el conocimiento, promovido principalmente por instituciones eclesiásticas, generó una creciente demanda de educación. Este impulso se evidenció en las migraciones estudiantiles, fenómeno característico de los primeros tiempos del surgimiento de las universidades, comparable únicamente a los periodos del Renacimiento y la Ilustración. Al mismo tiempo, la emergencia de una nueva ocupación, la de enseñar, surgió como respuesta a las necesidades generadas por el proceso socio-cultural. El maestro, considerado un artesano más dentro de las ciudades, desempeñó un papel significativo (Tünnermann, 1991). De este modo, el gremio o corporación de aquellos dedicados a la enseñanza y el aprendizaje fue inicialmente denominado “Studium” (Estudio), expandiéndose más tarde a “Studium Generale” (Estudio General). Durante sus primeros siglos, las universidades también eran conocidas como “Studium” y posteriormente como “universitas magistrorum et scholarium”; es decir, gremio de maestros y discípulos. Así, se puede afirmar que el surgimiento de las universidades está ligado al desarrollo de los gremios, destacando por sus características distintivas durante la Edad Media (Riaño y Noda, 2022).

Con el transcurso del tiempo, los gremios experimentaron un crecimiento notable. Aunque en sus inicios la mayoría de sus miembros provenían del clero o la nobleza, ya dotados de ciertos privilegios, se esforzaron por expandir sus prerrogativas y asegurar el respaldo del Rey o del Papa. Aquellos que obtenían el favor de ambas instancias se conocían como "reales y pontificias". Además, empleaban una táctica eficaz; frente a abusos por parte de propietarios de posadas o autoridades municipales, amenazaban con trasladarse a otra ciudad que garantizara sus privilegios (UNESCO - IESALC, 2020). Estas secesiones dieron lugar al surgimiento de nuevas universidades; por ejemplo, la salida de estudiantes y profesores ingleses de la Universidad de París condujo a la fundación de la Universidad de Oxford, de la cual y mediante un proceso similar, surgió la Universidad de Cambridge.

La palabra "universitas", que refleja lo opuesto a lo singular, dio origen al término "universidad", empezando a ser utilizado hacia el final de la Edad Media. En sus inicios, las universidades mantenían una estrecha conexión con el concepto de "cristiandad", empleando el latín como lengua principal y siendo instituciones más europeas que nacionales. Los graduados solían completar sus estudios alrededor de los 26 o 27 años, con carreras como medicina que requerían diez años, derecho entre doce y trece años, y teología aproximadamente quince años.

La Universidad de Bolonia, con su fundación en el año 1088, a menudo se destaca como la primera universidad del mundo. Durante el siglo XII, su gobierno y gestión estarán profundamente influenciados por los estudiantes, con una población estudiantil que superó los diez mil. Para ocupar el cargo de rector-estudiante, se requería tener 24 años, estar en quinto año de estudios y ser clérigo. Por otro lado, la Universidad de París, surgida en 1150 con un origen distinto, destacó como una universidad teológica prominente que evolucionó a partir de las escuelas catedralicias de Notre Dame, al servicio de la Iglesia católica. Las sucesivas fundaciones universitarias, como Oxford (1167), Palencia (1208), Cambridge (1209), Salamanca (1220), Nápoles (1224), Heidelberg (1385) y Alcalá (1508), siguieron este orden cronológico. Ambos modelos, el de Bolonia y el de París, fueron imitados por otras universidades europeas, aunque su diferente origen histórico explicaba las disparidades en cuanto a la participación estudiantil en el gobierno universitario. En las universidades inspiradas en Bolonia, los

estudiantes constituían la corporación universitaria, mientras que los profesores eran contratados anualmente. Por el contrario, en instituciones como París u Oxford, solo los maestros tenían plenos derechos de membresía, aunque los estudiantes de las facultades superiores asumían la enseñanza en la facultad de artes, donde la población estudiantil era más numerosa y joven.

Aunque la universidad medieval mantuvo su carácter unitario, se estructuraba en facultades, inicialmente asociadas a la capacidad de enseñanza de la institución y, posteriormente, al conjunto de maestros y alumnos dedicados a una disciplina específica del conocimiento. Estas facultades tenían una función administrativa, encargándose de la organización de la enseñanza, las lecciones, las disputas, los exámenes y la otorgación de grados (UNESCO - IESALC, 2020). Estaban bajo la dirección de un decano, elegido y apoyado por un cuerpo académico encargado de regular la vida estudiantil. Compuestas por múltiples cátedras según las necesidades de enseñanza, especialización de materias y cantidad de estudiantes, estas cátedras constituían la columna vertebral del cuerpo docente e inicialmente, la enseñanza era gratuita.

En términos generales, existían cuatro facultades: Artes Liberales, Medicina, Derecho y Teología. La Facultad de Artes Liberales, considerada una fase preparatoria, proporcionaba la formación general necesaria para todas las disciplinas y equivalía al nivel de secundaria previa a la universidad en la actualidad. Los estudiantes accedían a ella después de cursar las “escuelas de gramática”, equivalentes a la educación primaria, con requisitos de alfabetización, escritura y conocimientos básicos de latín. Normalmente, ingresaban a los trece o catorce años. A pesar de su posición académica inferior, la Facultad de Artes Liberales establecía los fundamentos necesarios para las otras áreas del conocimiento (CRES, 2018), el *trívium* (gramática, retórica y dialéctica) y el *quadrivium* (aritmética, geometría, astronomía y música) venidas desde la antigüedad grecorromana y rescatadas por la escuela palatina de Alcuino de York. La primacía se la llevaba la Facultad de Teología, vista como el pináculo del saber de la época y, de hecho, la más concurrida.

En las universidades medievales se desarrollaban las “naciones”, agrupaciones de maestros y alumnos según sus lugares de origen, lo que reflejaba el carácter corporativo de estas instituciones. La diversidad social entre los estudiantes era evidente, con una

mezcla de individuos de diferentes estratos económicos. Los estudiantes adinerados, a menudo hijos de la nobleza, disfrutaban de todas las comodidades e incluso contrataban tutores para ayudarles en sus estudios, mientras que aquellos menos privilegiados se veían obligados a trabajar como sirvientes taberneros o a vender sus apuntes de clase, e incluso recurrían a la mendicidad, una actividad que no era socialmente condenada en ese período (Tünnermann, 1991).

El rector, como figura central, ostentaba la máxima autoridad en los asuntos académicos y dirigía a los estudiantes; su aceptación marcaba la adhesión a la jerarquía establecida. Encargado de salvaguardar las libertades y privilegios de la comunidad universitaria, aplicar los estatutos y administrar justicia, el rector tenía la facultad de aplicar sanciones disciplinarias. Por lo general, su mandato se limitaba a un año, aunque en ocasiones esta práctica variaba (Muñoz, 2017). El "maestrescuela", de origen eclesiástico y considerado como representante papal, se encargaba de garantizar el cumplimiento de los estatutos, presidía las reuniones del claustro y otorgaba grados académicos. Con el transcurso del tiempo, estas responsabilidades se concentraron en la figura del canciller.

En la vida universitaria había roles, algunos de los cuales han caído en desuso, como el bedel, encargado del mantenimiento de las aulas y de dar información a la comunidad estudiantil. También estaban los alguaciles, encargados de la custodia de los detenidos (lo que indica la existencia de prisiones universitarias), secretarios de las reuniones del claustro, maestros de ceremonias, relojeros, reposteros, barrenderos, síndicos encargados de recaudar multas, entre otros. Un papel de importancia era el de los estacionarios, responsables de la copia, mantenimiento, venta y alquiler de libros (Frei, 2021).

La enseñanza de un curso implicaba la lectura de un texto de un autor renombrado en el campo, seguido de un debate oral donde se discutían y defendían puntos específicos del mismo. En este proceso, la capacidad de memoria se consideraba como un indicador de inteligencia, y muchos destacados intelectuales de la época eran conocidos por su prodigiosa memoria (Tünnermann, 1991). Se atribuía una gran importancia a la Dialéctica, ya que su dominio se percibía como fundamental para el entendimiento de otras disciplinas. La relación entre alumno y maestro se caracterizaba por ser estrecha y

colaborativa. Los exámenes, que eran orales, marcaban el punto culminante de un programa de estudios y otorgaban el derecho a obtener un título. La puntualidad era un valor fundamental, y los profesores que llegaban tarde o faltaban a clases enfrentaban sanciones (Riaño y Noda, 2022).

En el siglo XIII, Alfonso X, conocido como El Sabio, introdujo regulaciones para el funcionamiento de las universidades en el Reino de Castilla, especialmente en Salamanca, a través de su obra jurídica "Las siete partidas". Estas regulaciones abordaban diversos aspectos, como las cualidades requeridas para ser maestro, el contenido y calendario del programa de estudios, los criterios de promoción, la ubicación de los "estudios", el poder disciplinario, la elección del rector, entre otros. Además, estableció que el salario de los profesores sería determinado por el Rey, ajustándose según la importancia de cada disciplina, siguiendo la ley de oferta y demanda (Muñoz, 2017). Más tarde, la *Liber constitutionum* de Lérida, medio siglo después, también reguló los "Estudios" en la Corona aragonesa. Ambas normativas sirvieron como modelos para regulaciones posteriores que moldearon la vida universitaria durante mucho tiempo, aunque no siempre se aplicaban de manera estricta.

Es esencial entender que la universidad medieval no existía en abstracto, sino que estaba arraigada en la sociedad que la engendró. Esta comunidad académica se sustentaba en una profunda unidad cultural, que tenía sus cimientos en un universo religioso común el del mundo cristiano (UNESCO - IESALC, 2020). El conocimiento estaba intrínsecamente ligado a textos sagrados de validez universal, como la biblia. Solo desde esta perspectiva contextualizada en su tiempo se puede comprender su auge y posterior decadencia.

Con el advenimiento del mundo moderno, la universidad medieval se enfrentó a un desafío monumental al encontrarse en un nuevo entorno y bajo condiciones sociales distintas. Surgió así el interrogante crucial sobre el futuro de la universidad en un contexto de cambios históricos y sociales significativos. Lamentablemente, la respuesta a esta situación fue de retirada, la universidad medieval se aferró a su tradición y optó por mantenerse al margen de los acontecimientos políticos y sociales que la rodeaban. Este rechazo la llevó gradualmente a su declive (Muñoz, 2017). En efecto, los cambios asociados al surgimiento de los Estados Nacionales, las reformas religiosas y los

conflictos bélicos de la época la impactaron profundamente, despojándola de sus características originales de soporte de la unidad religiosa y expresión de la universalidad del saber.

En los siglos XVII y XVIII, la universidad será ajena al desarrollo de la ciencia experimental que se va gestando, en la práctica un período de decadencia para la institución. Fueron las Sociedades Científicas las que tomaron el relevo en este contexto de transformación cultural (Riaño, 2020). La Revolución Francesa, en un golpe contundente, decretó el fin de la universidad con una ley de la Convención el 5 de septiembre de 1793. Como respuesta, la enseñanza superior se reorganizó mediante la creación de escuelas politécnicas, como la de París, fundada en esa época. En 1806, Napoleón estableció en Francia la universidad imperial, un organismo al servicio del estado, financiado y organizado por él mismo. Este modelo de universidad, como se explorará más adelante, se convertiría en el paradigma para las nuevas universidades latinoamericanas surgidas después de la independencia del imperio español en el siglo XIX (Riaño y Noda, 2022).

En los albores del siglo XIX dos nuevas realidades emergen en la universidad, marcando el surgimiento de dos modelos distintos: la universidad profesionalizante y la universidad humboldtiana. Estos enfoques fueron adoptados de manera separada por varios países en Europa, Norteamérica y América Latina (Tünnermann, 1991).

Fue en las primeras décadas del siglo XIX, durante el gobierno de Napoleón, cuando surge la idea de una universidad profesionalizante. En un movimiento que implicó la disolución de las instituciones educativas tradicionales, se estableció la universidad imperial. Esta entidad, centralizada y bajo control estatal, tenía sucursales en las provincias y asumió la responsabilidad completa de la educación, tanto universitaria como escolar (Tünnermann, 1996). Su principio fundamental radicaba en la idea de que la transmisión del conocimiento era un privilegio del Estado, y su objetivo era formar profesionales con habilidades prácticas que beneficiaran a dicha sociedad.

Aunque estas universidades tradicionales se centraban en la formación profesional y siguieron este modelo hasta las reformas de los años sesenta del siglo pasado, se destacaron por la calidad de los graduados y si originalmente no estaban diseñadas para

la investigación, los profesores estaban al tanto de los avances científicos en la enseñanza. La investigación ciertamente no era una actividad común entre ellos, con algunas excepciones (Chuaqui, 2002).

En la misma década que vio nacer la universidad imperial, nació en Prusia un nuevo tipo de universidad con una significativa influencia posterior: la universidad humboldtiana. A diferencia de la universidad napoleónica, este modelo se centraba en la investigación científica y en la incorporación de nuevos resultados a la enseñanza. La reforma tenía como objetivo impulsar el desarrollo de todas las disciplinas, especialmente en el campo médico. En esta perspectiva, el título de doctor adquirió el significado actual, certificando la capacidad de realizar investigaciones independientes.

En la universidad humboldtiana, el profesor se convierte en investigador y su labor docente se enfoca en comunicar nuevos conocimientos, rompiendo con la limitación a lo que ya estaba escrito en los libros. La universidad debía ser un lugar dedicado por completo a la labor académica, una innovación radical que transformó la educación superior. Este modelo alemán influyó fuertemente en las universidades de los Estados Unidos y, a su vez, tuvo impacto en las instituciones latinoamericanas (Tünnermann, 1996).

En la década de 1850, en plena era Victoriana, John Henry Newman, más tarde cardenal, fundó en Dublín un nuevo modelo: la universidad liberal. Su enfoque principal era docente y tenía una triple misión: enseñar un conocimiento universal orientado por la tecnología, desarrollar en el estudiante una mente amplia y reflexiva, característica del pensamiento liberal, y fomentar una moral recta y un comportamiento noble. A pesar de que duró solo medio siglo y desapareció a principios del siglo XX, la Universidad Liberal buscaba formar al "gentleman", un individuo con habilidades científicas, un pensador independiente y una ética sólida ante la vida.

Se evidencia entonces que, con dedicación incansable, las universidades han labrado el camino para que las jóvenes generaciones asuman con destreza sus roles en la complejidad de la sociedad y la economía. Siguiendo la senda trazada por la European University Association en 2007, las sociedades hallan su cimiento en la aplicación sabia del conocimiento, en la posesión de competencias elevadas, en la chispa del espíritu

emprendedor y en la hábil explotación de los sistemas de comunicaciones y las tecnologías de la información. Estos elementos, entrelazados con el tejido de la historia, delinearon el progreso de las civilizaciones en el tiempo, siendo crucial al establecer los fundamentos sobre los que el Estado define sus objetivos en educación y ciencia para la población. En efecto, de la mano de la educación superior, el Estado deberá trazar la hoja de ruta hacia el crecimiento sostenible, confiando en el liderazgo del capital humano que allí se forma.

Por el momento, las universidades asumen un papel protagónico como impulsoras de la competitividad y el desarrollo económico nacional. Estas prestigiosas instituciones no solo nutren y moldean talentos, sino que también son fuentes inagotables de conocimiento científico y motores propulsores del progreso tecnológico (Firsova y Chernyshova, 2019 y Tang, 2019). En este sentido, cualquier abordaje de lo que debe ser el diseño de las políticas públicas que aseguren la prosperidad de una nación deberá contar con el concurso insustituible de estas instituciones en todas las fases de su implementación.

Según Salmi (2013), el primer ministro de la provincia canadiense de Ontario enfatizó que, a largo plazo, la principal fuente de ventaja comparativa para el progreso económico de las naciones no será tanto el acceso al capital o la disponibilidad de recursos naturales, sino el talento de su población. Esta visión se refleja claramente en la prioridad que los países del sudeste asiático y las naciones escandinavas han dado al desarrollo integral de sus sistemas educativos en todos los niveles. Gutiérrez-Solana (2015) reafirmó esta postura al señalar que la autonomía y la auténtica libertad de una sociedad requieren una competencia suficiente, basada en una cultura innovadora sólida y una educación de alta calidad. Por lo tanto, es crucial que los individuos posean habilidades para generar y transferir conocimiento de manera efectiva, aprovechando al máximo su creatividad y talento. En este sentido, las universidades tienen la responsabilidad de garantizar esas capacidades mediante una educación que fomente el espíritu emprendedor y promueva las habilidades de las personas en procesos de innovación continua.

Climent *et al.* (2015) afirman que la función esencial de las universidades es contribuir a establecer los pilares sobre los cuales se construye una sociedad equitativa, progresista y más justa. Según estos autores, esto se logra a través de sus tres misiones

principales: educación, investigación y participación en la creación de un entorno favorable para la generación de conocimiento y su conversión en valor económico, productivo y competitivo. Este último aspecto está estrechamente vinculado al compromiso de la universidad con la sociedad. Las actividades relacionadas con esta tercera misión a menudo se relacionan con la investigación mediante la transferencia de tecnología e innovación, así como con la enseñanza a través del aprendizaje continuo y la formación, entre otros aspectos, como señaló Padfield (2008). Estas actividades permiten aprovechar el potencial académico e intelectual de la universidad, así como su infraestructura, bibliotecas, laboratorios, salas de cómputo, auditorios, museos e instalaciones deportivas.

Michavila y Martínez (2018) en un ejercicio de prospectiva, avizoran un cambio significativo en el papel de las universidades. Tradicionalmente, estas instituciones han centrado sus funciones en la investigación y la enseñanza. Sin embargo, los autores sugieren que han surgido nuevas responsabilidades en respuesta a las demandas emergentes relacionadas con el progreso económico, social y cultural. La complejidad y relevancia de estas demandas aumentó por la contribución de la educación superior al desarrollo social y económico, la capacidad de competir en un contexto internacional y la búsqueda de la excelencia como objetivo primordial en investigación y educación.

Pese a la reconocida importancia de las universidades, no existe consenso acerca de los tipos de instituciones, lo que permite diversas clasificaciones según diferentes criterios. De La Torre *et al.* (2014) identifican diferentes categorías de universidades en función de sus características y actividades, lo que incide en su posición en los ránquines internacionales:

- Universidades de rango mundial (URM): Estas instituciones se encuentran entre las 100 mejores posiciones en los medidores globales. Son reconocidas por su prestigio investigador, con abundantes recursos económicos, lo que les permite atraer talento, estudiantes y profesores, a nivel nacional e internacional.

- Universidades investigadoras: Situadas entre las posiciones 100 y 500, estas universidades se destacan por su intensa actividad investigadora con publicaciones de reconocido prestigio (Solo tres universidades colombianas clasifican allí, la

Universidad de Los Andes en el puesto 220, la Universidad Nacional en el 243 y la Pontificia Universidad Javeriana en el 382).

- Universidades locales: Su misión se centra en la enseñanza o abarca misiones más amplias destinadas a impulsar el desarrollo industrial o socioeconómico en su región. Por lo general, no aparecen en los ránquines globales.

Siguiendo la línea anterior, la clasificación propuesta por De La Torre *et al.* (2014) se vincula estrechamente con la posición de las universidades en los ránquines globales, tales como el ARWU, el Times Higher Education World University Rankings y el Academic Ranking of World Universities de Shanghái y su objetivo es proporcionar regularmente un listado de las principales universidades a nivel mundial, evaluadas con varios indicadores.

En las últimas décadas, los sistemas actuales de educación superior han experimentado cambios sustanciales, lo que ha despertado un creciente interés tanto por parte de los gobiernos como de los líderes institucionales en la búsqueda de las mejores estrategias para alcanzar sus objetivos y mejorar su competitividad a nivel global (Marginson, 2010; Khan *et al.*, 2022). Desde mediados del siglo XX, las instituciones de educación superior han evolucionado para convertirse en uno de los principales motores de la movilidad social, ejerciendo una influencia significativa en la empleabilidad de sus graduados. Como resultado de este proceso en constante evolución, los sistemas de educación terciaria se expandieron, transformando la educación superior de ser un bien cultural dirigido a las élites de la sociedad y una inversión con valor económico claro (Scott, 2019; Brunner y Labraña, 2020).

En la contemporaneidad, la labor investigativa emprendida por las universidades ha adquirido una notoria relevancia (Wilcox, 2021; Liang *et al.*, 2022). En el contexto de la sociedad del conocimiento, la valoración de la investigación emanada de estas instituciones ha evolucionado y ya no se limita únicamente a su contribución al corpus del saber científico, sino que se pondera su capacidad para generar innovaciones tecnológicas, patentes, iniciativas empresariales y otros productos con implicaciones económicas (Jessop, 2017). De esta manera, la dimensión aplicada de la investigación, al igual que en la esfera de la enseñanza universitaria, adquiere un papel crucial.

Asimismo, en el ámbito de la economía política, la interacción entre el Estado y la educación superior ha experimentado cambios significativos. Se ha transitado de una relación estrecha, basada en la premisa de que las actividades universitarias eran inherentemente un bien público y, por ende, merecían financiamiento incondicional, a diversas modalidades de coordinación regulada desde el gobierno. En este nuevo paradigma, las instituciones son objeto de evaluación continua, y la asignación de recursos estatales está sujeta a su desempeño en productividad y eficiencia (Koch y Labraña, 2021).

Ambas discusiones se cobijan bajo el paraguas del concepto amplio de gobernanza de la educación superior (Rodríguez Gómez, 2017; Song, 2020). Sin embargo, debido a su uso generalizado, esta noción parece estar en peligro de perder su significado, convirtiéndose en un término ambiguo que abarca varios temas relacionados con los sistemas de educación superior, pero que carece de la capacidad para orientar de manera efectiva la investigación teórica y empírica en este ámbito (Schmitter, 2019).

A. Latinoamérica

En el contexto actual de la educación universitaria en América Latina y su influencia en el desarrollo económico y social de la región, se parte de una narrativa histórica muy interesante que se remonta a la época de la Conquista del Nuevo Mundo en sus inicios, unas décadas después del descubrimiento. Fue en 1538 cuando el imperio español estableció en La Española, la Universidad de Santo Domingo, inaugurando así una trayectoria que vería surgir 32 instituciones universitarias amparadas por la alianza entre la Iglesia y la corona en el marco del Patronato Regio hasta 1812. Esta iniciativa, inédita en la expansión a ultramar de la Europa tardo medieval marca el punto de partida de la Educación Superior en la región, una historia que casi cumple el medio milenio, en un inicio colonial, más tarde republicana y luego nacionalista, eso sí caracterizada por su elitismo de manera transversal a lo largo de su existencia (Tünnermann, 1996).

En esa larga hegemonía de tres siglos, el imperio español se preocupó por trasladar su aparato educativo a los nuevos reinos (Díaz, 2022). Esta novedad ha sido objeto de diversas interpretaciones. Manuel Ballesteros, docente en la Universidad Complutense de

Madrid, citado por Tünnermann, argumenta que estas instituciones educativas surgieron como respuesta a las necesidades del Nuevo Mundo, siendo parte integral del fenómeno hispano colonial. Este fenómeno implicaba un trasplante completo de la vida española a América, con dos objetivos principales: la conversión espiritual de los indígenas y su integración a la vida civilizada (Tünnermann, 1996). Empero se han señalado otras razones de índole más pragmática, como:

- La necesidad de proporcionar instrucción local a los novicios de las órdenes religiosas que acompañaron a los conquistadores españoles.
- La conveniencia de ofrecer oportunidades de educación más o menos equivalentes a las de la metrópoli y de preparar el personal necesario para ocupar los cargos del gobierno colonial.
- La intención de mantener el nivel de formación de los religiosos que, embarcados a las Indias, habían comenzado estudios en Salamanca.

En tierras americanas bajo el dominio de la metrópoli, las instituciones educativas fueron establecidas con un estatus equiparable a las de la península ibérica. Estas se modelaron siguiendo el prestigioso ejemplo de las dos universidades españolas más destacadas de la época (Frei, 2021). La primera, la Universidad de Salamanca, fundada en 1220 con arraigo en las tradiciones de Bolonia, se caracterizaba por ser una "universidad de estudiantes". La segunda, la Universidad de Alcalá de Henares, establecida en 1508 por el cardenal Cisneros, adoptó el concepto de "convento-universidad", un patrón comúnmente elegido por las órdenes religiosas para la creación de sus centros educativos (Riaño y Noda, 2022).

A pesar de que la Universidad de Santo Domingo fue la primera en establecerse en el Nuevo Mundo bajo el imperio español, fueron las de Lima y México, ambas fundadas en 1551, las que ejercieron una influencia predominante durante todo el período colonial. Otros en cambio, sostienen que la Universidad de San Carlos de Guatemala fue la que logró adaptarse de manera más efectiva a la realidad centroamericana y al igual que las peninsulares, las universidades del Nuevo Mundo se dividieron en dos categorías: generales y particulares, equiparables a las estatales y privadas respectivamente (Muñoz, 2017). Las generales subordinadas a la autoridad real y calcadas del modelo salmantino, mientras que las particulares, bajo control de las órdenes religiosas, léase dominicos y

jesuitas, seguían la estructura de la Universidad de Alcalá de Henares y aunque estas últimas gozaban de ciertos privilegios y ofrecían una gama más limitada de saberes, superando en número al de las instituciones generales, durante el siglo XVII.

En palabras de Martínez Peláez, citado por Tünnermann, se deja entrever un panorama de luces y sombras en la implantación de la cultura española en las colonias americanas (Díaz, 2022). En efecto, se llevó a cabo de manera desigual dependiendo de las distintas clases, siendo un mecanismo más de dominación que de asimilación a la cultura dominante y cada sector recibió elementos diseñados para perpetuar la dependencia y servir a los intereses de la Corona y en menor escala a los de los criollos. Es claro que su función educativa, más que dirigirse a formar varones ilustrados, tenía un propósito más bien "domesticador", como lo apuntó el doctor José de Baquijano y Carrillo en un discurso durante el virreinato. El objetivo era asegurar súbditos que aseguraran el régimen virreinal con un engranaje escolástico fundamentado en la teología y la jurisprudencia.

Las universidades coloniales replicaban la estructura jerárquica de la sociedad, allí el rector gozaba de amplias facultades y era acatado por todo el colectivo. Las graduaciones eran costosas y solemnes, reservadas para los más pudientes y perpetuando una tradición nobiliaria (Díaz, 2022). La universidad colonial reflejaba la cultura ibérica de la época, carente de algún desarrollo tecnológico y al margen de la ciencia experimental que ya venía adoptándose en sus contrapartes europeas. Este rezago seguía siendo un pesado lastre para la España ya bien entrado el siglo XIX (Muñoz, 2017).

La corriente ilustrada apenas si fue conocida en estas latitudes, a pesar de las reformas a los planes de estudios cómo es el caso de la propuesta de Moreno y Escandón que para la Nueva Granada posibilitó la célebre expedición botánica, pero en términos generales la universidad colonial mantuvo su predominio libresco y memorista, sin estimular la investigación. Esta inercia se prolonga hasta bien entrado el siglo XX lo que explica en parte el atraso científico y la dependencia cultural y económica del continente.

Después de la Independencia a inicios del siglo xix, la falta de un proyecto universitario alineado con la realidad social y económica llevó a la región a adoptar el modelo de universidad propuesto por Napoleón en Francia y si bien la universidad

republicana no logró modificar la estructura socioeconómica de la colonia (López, 2016), algunos líderes propusieron reformas educativas audaces que nunca se concretaron. En cambio, la clausura forzada de los viejos claustros conventuales y la vida efímera de algunas fundaciones republicanas en esos edificios en la segunda mitad del siglo XIX muestra la dificultad de encontrar un modelo adecuado para formar las nuevas élites emergentes.

Dos modelos, propuestos por Andrés Bello en Chile y Justo Sierra en México, lograron imponerse a finales del siglo XIX y principios del XX. Estos modelos, influenciados por el ideal francés, han servido como ejemplos en la evolución universitaria de América Latina. Bello, en particular, destacó la importancia de la educación como obra fundamental del Estado y propuso una universidad representativa de la nación, marcando un cambio significativo en la concepción educativa de la región (Riaño y Noda, 2022).

Durante el siglo XIX e inicios del XX, la universidad latinoamericana cambió de paradigma, el clérigo dejó de ser la figura emblemática para ser reemplazado por el abogado. Este último, cuya formación se centraba principalmente en el Derecho Romano y el Código Civil redactado por Andrés Bello para Chile, basado en el código francés o código napoleónico, adquirió un papel protagónico. Este cambio colocó al jurista en el centro de las tareas sociales más importantes y lo designó como responsable de organizar los nuevos gobiernos, configurando así el modelo clásico de la "universidad de los abogados" en América Latina (Ocampo, 2012).

La universidad mexicana atravesó diversas etapas de clausura y reapertura, estas marcadas por las cambiantes corrientes políticas entre liberales y conservadores. Una de sus clausuras más significativas tuvo lugar en 1865 bajo el mandato del emperador Maximiliano, aunque encontró un nuevo impulso en 1910 con la iniciativa de Justo Sierra, quien buscó modernizar los planes de estudio y promover la educación en el país. Sin embargo, el punto de inflexión llegó en 1929, tras una cruenta huelga estudiantil, cuando la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) finalmente alcanzó su autonomía, acontecimiento que la convirtió en el paradigma emblemático de la educación latinoamericana en la era de la civilización científica (Tünnermann, 1991).

El fervor independentista en América Latina, aunque no logró transformar la estructura socioeconómica de la colonia, dejó su huella en la universidad. La antigua institución universitaria colonial ya no encajaba con los ideales de la sociedad republicana emergente. Sin embargo, la adopción de un modelo foráneo, diseñado para una realidad socioeconómica distinta, provocó una fractura en la comunidad universitaria. Este enfoque, centrado en la formación profesional, persiste en las universidades latinoamericanas hasta hoy, hipotecando la innovación y la creatividad (López, 2016).

La dependencia de la región de los avances científicos y tecnológicos extranjeros, en lugar de impulsar el desarrollo local, ha sido un obstáculo para América Latina. La universidad, comprometida con la transferencia de conocimientos más que con la investigación, ha contribuido a que la economía de la región sea más extractiva que productiva, más exportadora de materias primas que de bienes manufacturados (Díaz, 2022).

La diversidad de Latinoamérica y el Caribe se manifiesta en sus distintas geografías, poblaciones y economías. En el ámbito económico, algunos países son clasificados por el Banco Mundial como de altos ingresos según su Producto Interno Bruto per cápita, mientras que otros son catalogados como de ingresos medios bajos. Del mismo modo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) coloca a ciertas naciones en el grupo de alto desarrollo humano, mientras que otras se sitúan en la categoría de desarrollo humano bajo. A pesar de estas diferencias, un denominador común en toda la región es la persistente desigualdad en los ingresos, que supera la media mundial.

En 1918, la Reforma de Córdoba irrumpió con cambios significativos en el panorama de la educación superior, marcado por siglos de exclusión y de clericalismo (Muñoz, 2017). Los estudiantes levantaron sus voces en demanda de autonomía universitaria, elección democrática de autoridades, gratuidad educativa y una mayor apertura hacia la comunidad. Aunque algunas de estas demandas, como la asistencia libre, resultaron controvertidas, el movimiento reformista logró avances significativos en autonomía, cogobierno y democratización, siendo la autonomía y el cogobierno los logros más destacados en el camino hacia una universidad más democrática. Sin embargo, la

estructura académica siguió regida por el modelo napoleónico, sin otorgar la debida importancia a la investigación científica.

Desde una mirada sociológica, se entiende que la razón de ser de la universidad no puede entenderse de modo abstracto e indeterminado o simplemente trasplantado de otra realidad; por el contrario, es o debe ser el resultado de las condiciones históricas y culturales específicas que definen una sociedad (Frei, 2021). Las universidades, siendo partes integrantes del tejido social, deben adaptarse y cambiar junto con él y esos cambios en un contexto histórico y social inestable, demandan una constante revisión de sus roles y funciones. Esta estrecha relación entre la universidad y la sociedad se refleja en todos los ámbitos de la vida social, con tensiones que surgen en momentos de crisis. La búsqueda constante de una mayor relevancia e impacto en su entorno hace parte de esa dinámica (Riaño y Noda, 2022).

La Reforma de Córdoba ilustra este proceso. Al desafiar los antiguos modelos de la universidad colonial, reformuló la educación, inspiró ulteriores reformas y modernizó estructuras obsoletas. Aunque no tuvo un objetivo directo contra la organización académica napoleónica, amplió el acceso a sectores sociales emergentes y desmanteló el control ejercido por las élites (Muñoz, 2017). Su adopción en otros países de la región evidencia que fue una respuesta a desafíos similares, convirtiéndose en un movimiento latinoamericano originario de Argentina y que se hizo sentir fuerte en toda la región. Este movimiento trascendió los límites estudiantiles para convertirse en un movimiento con fuertes connotaciones políticas y sociales. Sus principios incluían la promoción de la unidad latinoamericana y la resistencia contra las dictaduras y el imperialismo. Muchos de sus líderes asumieron causas sociales en sus países y su repercusión fue tan notable que marcó para muchos el inicio del siglo XX en América Latina (Tünnermann, 1991).

Más de un siglo después de la Reforma de Córdoba, Germán Arciniegas, citado por Tünnermann (2003, pág. 72), señala con precisión que “la universidad, después de 1918, no fue lo que ha de ser, pero dejó de ser lo que había venido siendo; 1918 fue un paso inicial, la condición previa para que se cumpliera el destino de la Universidad en América como universidad”. Los ideales que impulsaron la Reforma de Córdoba han perdurado a lo largo de los años, siempre desafiando la resistencia de las fuerzas más conservadoras.

La influencia de esta ola reformista se esparció por casi todos los rincones de Latinoamérica. En Perú, surgieron las "Universidades Populares González Prada", en sintonía con el fervor juvenil, integrando aspectos indígenas en su acción política (López, 2016). En Chile, la Federación de Estudiantes impulsó la autonomía universitaria, la enseñanza abierta y la extensión universitaria. Uruguay adoptó rápidamente el programa de Córdoba debido a su proximidad geográfica, mientras que, en Colombia los estudiantes acogieron la Reforma un poco tardíamente en 1930. Antes en Cuba, el Primer Congreso Nacional de Estudiantes en 1923, liderado por Julio Antonio Mella, inspirado en los ideales de los estudiantes cordobeses, dio pista para la creación de la "Universidad Popular José Martí" con el propósito de llevar el conocimiento universitario a los trabajadores y al público en general.

Este movimiento se replicó en Bolivia, Brasil, México, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador y Panamá, evidenciando una sólida influencia en los países centroamericanos, que conmemoraron el Primer Congreso Universitario Centroamericano en San Salvador en septiembre de 1948, incluso superando los ideales originales de Córdoba (Díaz, 2022). De esta manera, con diferentes grados de intensidad, el movimiento se extendió por toda Latinoamérica.

Aunque los cambios en las universidades latinoamericanas deben considerarse como un proceso continuo, el período entre las dos guerras mundiales fue definitivo para la recepción de los eventos de la Universidad de Córdoba. La segunda mitad del siglo XX marcó el inicio de la modernización de las universidades, impulsada por los procesos de urbanización e industrialización (Frei, 2021). Las instituciones académicas se ajustaron a las demandas cambiantes de la sociedad, centrándose en la formación de profesionales y especialistas. El fin de la Segunda Guerra Mundial estimuló la expansión sin fronteras del conocimiento, rechazando los esquemas tradicionales de enseñanza aprendizaje y promoviendo la noción del capital humano como motor del desarrollo económico.

En consonancia con este contexto, el triunfo de la Revolución Cubana en 1959, liderada por Fidel Castro, representó un hito que transformó la educación superior en la región. En 1962, se estableció la Reforma Universitaria en Cuba, destacable por propiciar el acceso libre de los menos favorecidos a la educación superior mediante becas, la

creación de nuevas instituciones y el impulso a la investigación científica en las universidades. Sus logros y objetivos en el ámbito educativo son considerados ejemplares hasta hoy.

Durante las tres décadas siguientes al término de la Segunda Guerra Mundial, América Latina se vio inmersa en un proceso de transformación marcado por un aumento sin precedentes en la actividad productiva, un fenómeno que reverberó en las entrañas de las universidades. En ese tiempo, se hizo visible un fenómeno sin precedentes: la matrícula universitaria se disparó, demandando como un río desbordado la creación de nuevas disciplinas. Este fenómeno, descrito por López (2016), marcó el inicio de una nueva era en la educación superior de la región. A medida que la década de 1960 avanzaba, se abría un panorama aún más prometedor. Los campos científicos y técnicos se convirtieron en focos de atracción, atrayendo multitudes de jóvenes ávidos de conocimiento y paralelamente se gestaba una élite académica sólida y socialmente comprometida. El objetivo era claro y ambicioso: recuperar el tiempo perdido impulsando el despegue económico de la región.

Sin embargo, a partir de los años 80, la economía latinoamericana dio un giro sombrío. La deuda externa se convirtió en una pesada carga, aplastando cualquier esperanza de prosperidad. La pobreza, en lugar de disminuir, se multiplicó, deteriorando aún más la calidad de vida de una población ya vulnerable. La salud pública, antes un bastión de bienestar, se desmoronó, incapaz de hacer frente a las crecientes demandas y a los índices de natalidad disparados con sus exigencias de alimentos, vivienda, educación, recreación exacerbadas por la fuerte migración del campo a los centros urbanos. En 1940, apenas un tercio de la población latinoamericana residía en áreas urbanas, pero medio siglo después, esa proporción se disparó hasta alcanzar casi tres cuartos. Este cambio drástico superó con creces el promedio mundial, evidenciando una transformación sin precedentes en la estructura demográfica de la región (RICYT, 2020).

Para adentrarse en la compleja situación que enfrentaba América Latina en la década de 1980, basta con observar las cifras del Producto Interno Bruto (PIB). Entre 1980 y 1990, la tasa media de crecimiento anual del PIB de 18 países de la región reveló un panorama desalentador: solo 4 de ellos experimentaron un crecimiento positivo, mientras que 1 se mantuvo estancado y 13 registraron cifras negativas que oscilaron entre

-0,34% y -4%. Estos desafíos económicos afectaron directamente a los sistemas educativos latinoamericanos, que ya estaban bajo presión por el aumento de la matrícula y la creación de instituciones con recursos insuficientes. Hacia finales de la década de 1980, América Latina destinaba un monto fiscal promedio por alumno matriculado en la Educación Superior que estaba por debajo del de todos los demás países del mundo. Esta realidad agitó aún más los debates sobre la calidad de la Educación Superior en la región durante la última década del siglo XX, evidenciando posturas divergentes entre el Banco Mundial y la UNESCO.

En un documento titulado "La educación superior: lecciones derivadas de la experiencia", el Banco Mundial propuso una serie de medidas para abordar los desafíos en este ámbito. Estas incluían estimular una mayor diversificación de las instituciones educativas, ampliar las fuentes de financiamiento, considerar el cobro de impuestos a los estudiantes y vincular el financiamiento estatal al desempeño académico e institucional. Además, se propuso una redefinición del papel gubernamental en la educación superior, junto con políticas dirigidas a mejorar la calidad y promover la equidad. Por otro lado, la UNESCO, en su documento "Política para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior" de 1995, enfatizó varios aspectos clave de los últimos 25 años. Destacó la expansión cuantitativa, la diversificación de las estructuras institucionales y programas de estudio, así como las mayores asignaciones presupuestales como desarrollos significativos. Si bien respaldaba la diversificación, la UNESCO hacía hincapié en la importancia de garantizar la calidad en las instituciones y programas, abogando por una educación superior que prioriza la pertinencia, la alta calidad y la internacionalización (RICYT, 2020).

En la actualidad, la universidad latinoamericana se enfrenta a grandes desafíos:

- El diseño de un modelo flexible que se adapte a las necesidades cambiantes de una sociedad muy dinámica y con múltiples necesidades insatisfechas.

- La baja inversión en investigación y apoyo al talento, lo que redunda en una modesta producción intelectual, pocas patentes y escasa figuración internacional.

- La mediana eficiencia administrativa y en los procesos de enseñanza aprendizaje, lo que explica los altos índices de deserción y de graduación efectiva.

- Una preocupante tendencia a la privatización y comercialización de un servicio público que pasa a ser ofrecido por entidades mal llamadas “universidades de garaje”.

- Los enormes desequilibrios en la oferta educativa terciaria, dándose saturación en los grandes centros urbanos y casi nula presencia de IES en regiones apartadas.

- La presencia mínima de estudiantes internacionales en América Latina y el Caribe, representando solo el 2% del total, igual los que salen a hacer pasantías al exterior.

- El creciente fenómeno de corrupción académica, incluyendo la venta de títulos y la acreditación irregular de instituciones y programas.

- Las trampas a la debida rendición de cuentas que, junto a los escándalos financieros y malas administraciones, han minado la confianza de la sociedad en ellas.

- La débil articulación con el Sistema Nacional de Educación y el control poco efectivo del MEN sobre el sector que se niega a aceptar una superintendencia más efectiva.

- Una desarticulación total con el nivel medio de educación, lo que justifica el bajo rendimiento en la educación superior y la confusión a la hora de escoger carrera.

En este contexto, fortalecer los sistemas de aseguramiento de la calidad y pertinencia son tareas inaplazables si se quiere recuperar la confiabilidad en el sector y abordar de modo asertivo los retos señalados (López, 2016). Más de la mitad de los países han establecido y siguen mejorando sus mecanismos de mejoramiento de la calidad en la Educación Superior, incluyendo auditorías internas y externas, acreditaciones periódicas, evaluaciones y clasificaciones. Estos procesos son fundamentales para que las IES cumplan con los estándares de calidad y satisfagan las expectativas de las partes interesadas.

Pese a sus más de nueve siglos de existencia, la universidad sigue siendo una institución esencial para promover el conocimiento, la innovación y la investigación, elementos cruciales para el bienestar de las sociedades. Sin embargo, su estructura, regida por un conjunto de leyes y reglamentaciones, tiende a resistirse a los cambios, reflejando características de la antigua universidad medieval. En muchos aspectos, mover una universidad es comparado con intentar trasladar un cementerio, destacando la resistencia inherente a la transformación. Esta forma de universidad, con sus rasgos de heterogeneidad, diversidad, arraigo en las tradiciones, y una misión distante de las necesidades sociales y prioridades, ha contribuido a situar a América Latina como una de las regiones más empobrecidas y desiguales del planeta. En este contexto, la sociedad latinoamericana requiere que sus instituciones de educación superior asuman un papel más activo en la búsqueda del progreso y bienestar colectivo (Muñoz, 2017).

Dada la situación descrita, surge la necesidad de impulsar el desarrollo y la competitividad de las naciones latinoamericanas. En este contexto, las universidades juegan un papel fundamental, como responsables de formar el capital humano, generar y difundir conocimiento científico, fomentar el avance tecnológico y promover las artes. Pero solo un reducido número cumple esos parámetros pues la inmensa mayoría se centra con impartir la teoría con poco componente investigativo y mucho menos innovador y para intentar remediar esta situación, se requiere de gobiernos universitarios empoderados dado que:

- A lo largo de su evolución histórica, la universidad latinoamericana ha incorporado elementos traídos de sus orígenes medievales, como su conexión con las dinámicas de poder, el influjo notorio de sus directivos y egresados en las políticas públicas y el hecho de que sigue siendo una escalera de ascenso y de reconocimiento social.

- El modelo universitario republicano del siglo XIX, basado en la estructura napoleónica, persiste en mayor o menor medida y sin embargo la Reforma de Córdoba introdujo cambios significativos como la militancia estudiantil –portavoz del descontento popular– que hoy presiona por una participación plena en la gestión universitaria y un involucramiento de la institución en los procesos de cambio.

- Las políticas públicas fluctuantes de los gobiernos, caso Argentina donde Milei recortó drásticamente los fondos para investigación o en Colombia donde se quiere fortalecer la universidad pública al tiempo que se bloquea cualquier apoyo a la privada, exige una gerencia capaz de abordar estratégicamente esas contingencias, a la vez que fortalecer el sector privado que, para el caso colombiano, copa la mitad de la demanda y cubre prácticamente todo el territorio nacional.

B. Colombia

En los inicios de la educación superior en Colombia, durante el período colonial en los siglos XVI y XVII, se sentaron las bases del conocimiento en Bogotá con la creación de instituciones como las universidades Tomística (hoy Santo Tomás), la San Francisco Javier (hoy Pontificia Universidad Javeriana) y el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Estas reconocidas instituciones educativas se centraron en la enseñanza de teología, filosofía, jurisprudencia y medicina, reservando el acceso a un grupo selecto de estudiantes ligados a órdenes religiosas y a familias españolas o criollas de alta posición social (Rodríguez y Burbano, 2012). Además, en la misma época se crearon colegios mayores en Cartagena, Popayán, Mompox y Medellín.

El despertar del interés por la educación superior marcó los primeros años de la República, especialmente impulsado por la necesidad de formar funcionarios para contribuir a la construcción del Estado. Con este propósito en mente, en 1826 se establecieron las universidades centrales y públicas de Quito, Bogotá y Caracas (Rodríguez y Burbano, 2012). Tras la disolución de la Gran Colombia, se implementó una reforma educativa liderada por Mariano Ospina Rodríguez, orientada hacia la educación técnica y científica, pero también limitando la libertad de enseñanza e introduciendo un carácter confesional, dada la destacada influencia de la Iglesia católica (Jaramillo, 1989; Pacheco, 2002). En los años posteriores, los gobiernos de Tomás Cipriano de Mosquera y José Hilario López (1849-1853), en un contexto político tumultuoso, adoptaron un enfoque educativo más liberal y menos intervencionista. Durante este período, las políticas estatales en cuanto a la educación superior reflejaron las marcadas diferencias ideológicas entre liberales y conservadores (Ayala, 2010). Es relevante destacar que, en 1861, el general Mosquera expulsó a los jesuitas y llevó a cabo

la “desamortización de bienes de manos muertas”, expropiando los bienes de la Iglesia en el país.

Tras la promulgación de la Constitución de Rionegro en 1863, que instauró un régimen federal en Colombia, se llevó a cabo una reforma educativa de carácter liberal. Entre sus principales rasgos, se destacó la separación de los poderes civil y eclesiástico, la instauración de la educación obligatoria y gratuita, y la redefinición del financiamiento estatal para la educación (Silva, 1989). En este contexto, se resalta la creación de la Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia y la Universidad de Antioquia.

Durante el período de la Regeneración, el Estado adoptó un papel menos activo en la gestión educativa, dando mayor espacio a la iniciativa privada. Se facilitó el retorno de las congregaciones religiosas que gradualmente ganaron influencia en la orientación del sistema educativo (Silva, 1989). Sin embargo, esta etapa limitó la autonomía universitaria y delegó en el Gobierno el control de las instituciones educativas. Esta dirección generó resistencia entre los intelectuales y profesores de pensamiento liberal, quienes impulsaron la creación de la Universidad Externado de Colombia en 1886.

Los primeros años del siglo XX en Colombia estuvieron caracterizados por eventos como la guerra de los Mil Días y la separación de Panamá, durante los cuales no se registraron avances significativos en la educación superior. Este estancamiento se atribuyó en gran medida al continuo control estatal y a la influencia predominante de la Iglesia católica (Melo-Becerra *et al.*, 2017). La ausencia de nuevas universidades públicas y los problemas relacionados con la calidad y la accesibilidad educativa fueron evidentes. Sin embargo, hacia la década de 1920, resurgió el interés por el mejoramiento del sistema educativo. Una misión alemana fue enviada para evaluar los desafíos que enfrentaba el sector, lo que llevó al fortalecimiento de la formación docente mediante la creación de algunas escuelas normales. Además, se destacó la fundación de la Universidad Libre en 1923 como un hito importante en este proceso de renovación educativa (Ayala, 2010).

Con la ascensión de Alfonso López Pumarejo al poder en 1934, se implementaron cambios significativos en la política educativa colombiana. En el ámbito de la educación superior, se buscó estrechar los lazos entre la formación académica y las necesidades económicas del país, especialmente en el contexto del proceso de industrialización. Esta

nueva dirección incluyó la promoción de la libertad de enseñanza, el otorgamiento de mayor autonomía a las instituciones universitarias, la asignación de recursos para mejorar tanto la calidad como la práctica docente, y la iniciativa de construir una Ciudad Universitaria. Estas políticas se mantuvieron durante los mandatos de Eduardo Santos (1938-1942) y Alberto Lleras Camargo (1945-1946) (Jaramillo, 2010).

En el contexto de la educación universitaria privada, cabe resaltar la fundación de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá en 1930, así como la creación de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín en 1936. Durante la segunda mitad de la década de los cuarenta, surgieron diversas instituciones universitarias regionales, entre las que se incluyen la Universidad del Valle en 1945, la Universidad Industrial de Santander en 1948, la Universidad del Atlántico en 1943 y la Universidad de Caldas en 1943. A nivel nacional, en 1953, se establecieron la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia en Tunja, la Universidad Pedagógica Nacional en Bogotá, y en 1948 se fundó la Universidad de los Andes por iniciativa particular (Iregui *et al.*, 2007).

Las reformas educativas promovidas durante la Revolución en Marcha no lograron cumplir sus objetivos previstos, principalmente debido a la escasez de recursos fiscales y a la nueva orientación adoptada por los sucesivos gobiernos, los cuales redefinieron el papel de la educación en la sociedad (Jaramillo, 1989). Tras la recuperación de la presidencia por parte del Partido Conservador en 1946, el país se vio sumido en un período de violencia prolongado hasta finales de la década de los cincuenta, desencadenado por el asesinato de Jorge Eliécer Gaitán en 1948. En 1953, un golpe militar instauró la dictadura que duró hasta 1957. Durante estos años, se restringió nuevamente la autonomía universitaria y se dio prioridad a la educación técnica, lo que condujo a la creación de varias instituciones notables, como el Instituto de Investigaciones Tecnológicas, la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX).

Durante la dictadura de Rojas Pinilla (1953-1957), se trajo al país la misión Lebret, cuyos hallazgos alertaron sobre el riesgo de la proliferación de universidades de baja calidad y la contratación de profesores con escasa preparación. A pesar de estas advertencias, el proceso de urbanización y los cambios demográficos generaron una

creciente demanda de servicios educativos, lo que propició la apertura de instituciones privadas y el surgimiento de universidades con programas nocturnos (Helg, 1989a). En los sesenta y setenta, esta demanda de cupos universitarios continuó en aumento, lo que se tradujo en un significativo incremento en el número de programas y universidades, especialmente privados. En este período, el número de estudiantes universitarios se multiplicó, pasando de 20,000 en 1958 a más de 300,000 en 1980 (Helg, 1989b). Sin embargo, este crecimiento en la matrícula contrastaba con la disparidad en la calidad de las instituciones y los programas, así como con la insuficiente capacidad del Estado para proporcionar educación a aquellos ciudadanos que, debido a su situación socioeconómica, no podían costear estos servicios (Helg, 1989b).

En las últimas décadas se registra un notable flujo de recursos dirigidos al respaldo financiero de la educación superior, en parte gracias a la colaboración de entidades internacionales como la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) y las fundaciones Ford, Kellog y Rockefeller. Durante los años sesenta, se llevaron a cabo proyectos de infraestructura significativos, como la edificación de las sedes actuales de las universidades del Valle y de Antioquia, financiados mediante créditos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y otras fuentes tanto nacionales como extranjeras. Además, en 1968, se establecieron el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) y el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) (Jaramillo, 1989). Hacia el final de los años setenta y el inicio de los ochenta, se implementó un marco normativo completo para la educación superior, abordando los principios y objetivos del sistema, la organización, el estatus del profesorado, las reglas de administración presupuestaria y las condiciones específicas que regían a las instituciones privadas (Melo-Becerra *et al.*, 2017).

La promulgación de la Constitución Política de 1991 marcó un hito al consagrar la libertad de enseñanza y reconocer la educación como un derecho y un servicio público, prestable tanto por el Estado como por particulares. Asimismo, se confió al Estado la responsabilidad de inspeccionar y vigilar el sistema educativo para garantizar su calidad. La Constitución también aseguró la autonomía universitaria y otorgó a las universidades la facultad de establecer sus propios estatutos. En coherencia con estos principios, se aprobó la Ley 30 de 1992, la cual sentó las actuales bases normativas del sistema de educación superior. Esta legislación delineó los principios y objetivos del sector, clasificó

los programas académicos y las instituciones públicas y privadas, introduciendo una tipología que abarcaba instituciones técnicas profesionales, instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y universidades.

La Ley 30 también fijó el marco para el estatuto del personal docente y las normativas de gestión presupuestaria y de personal en las instituciones públicas. Aseguró la autonomía y la autoridad universitaria, otorgando a las instituciones la facultad de designar a sus directivos y desarrollar sus propios programas académicos. Además, estableció las condiciones para la operación de las instituciones privadas. En virtud de esta ley, se designó al Ministerio de Educación Nacional (MEN) y al Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) como entidades reguladoras. El CESU se encargó de organizar el Sistema Nacional de Acreditación, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación superior, junto con el Sistema Nacional de Información (SNIES).

En lo referente a la financiación de las universidades estatales, la ley estableció aumentos progresivos de los aportes provenientes del Presupuesto General de la Nación y de las entidades territoriales, tomando como base los recursos asignados en 1993. Sin embargo, esta disposición generó tensiones entre el Ministerio de Hacienda y las instituciones de educación superior públicas debido a las discrepancias entre el presupuesto de gastos de las universidades y los ingresos definidos por la ley. Este conflicto se atribuyó a diversos factores, como las normativas y fallos judiciales sobre pensiones y salarios de los docentes, las necesidades de inversión en infraestructura física y académica, los procesos de aseguramiento de la calidad, las inversiones en capital humano y otros gastos no académicos, como los descuentos en matrículas para los votantes (Jaramillo, 2010). Estos costos adicionales, no contemplados ni cubiertos por la Ley 30 de 1992, impactaron negativamente el desarrollo del sistema público de educación superior. En la sección sobre financiación en los indicadores del sector, se examina la evolución del financiamiento de las instituciones de educación superior públicas en los últimos años, basándose en la dinámica de los aportes del presupuesto nacional (Melo−Becerra *et al.*, 2017).

Hace apenas dos décadas, se consolidó la formación técnica y tecnológica en Colombia al reconocerlos como ciclos con titularidad. En este periodo, se estableció el Viceministerio de Educación Superior, encargado de la inspección y vigilancia del sector,

y se llevaron a cabo diversas acciones dirigidas a la acreditación y la calidad educativa. Destacan la creación de la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad (Conaces) y el fortalecimiento del Consejo Nacional de Acreditación (CNA). La Conaces asumió el rol principal en la evaluación de los requisitos para la creación de instituciones y programas, mientras que el CNA emite concepto para la acreditación de instituciones y programas.

Además, surgieron varios sistemas de información destinados a mejorar el conocimiento y la toma de decisiones en el sector, entre los cuales se destacan el Sistema Nacional de la Información de la Educación Superior (SNIES), el Sistema de Información de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES), el Sistema para la Prevención de la Deserción en Educación Superior (SPADIES) y el Observatorio Laboral para la Educación.

En paralelo, el ICFES experimentó una transformación significativa y se convirtió en una entidad pública especializada en evaluar la educación en todos sus niveles y generar información sobre la calidad educativa. Por su parte, el ICETEX también experimentó cambios, convirtiéndose en una entidad financiera especializada que, a partir de 2010, fortaleció los programas de créditos educativos y mejoró las condiciones de pago de los préstamos a estudiantes. No obstante, y a pesar de los avances institucionales y del aumento en las tasas de cobertura, persiste una notable heterogeneidad en la calidad de los programas ofrecidos, desigualdades en el acceso y una oferta insuficiente de cupos para posgrados y especializaciones, sobre todo en el área de la salud.

La disparidad en la calidad de los programas se evidencia al analizar la matrícula de las instituciones y programas académicos con acreditación vigente, revelando una distribución concentrada y desigual. Según datos de 2022 del SNIES, apenas el 24% de las instituciones de educación superior activas contaba con acreditación de alta calidad. De estas instituciones acreditadas, el 40% pertenecía al sector público, mientras que, del total de instituciones sin acreditación, el 75% correspondía al sector privado. Además, según el CNA (2020), la cobertura de matrícula en instituciones de educación superior y programas acreditados era tan solo del 38% en 2019. Se observa que la cobertura en programas de pregrado acreditados alcanzaba el 24%, mientras que en programas de posgrado apenas llegaba al 11%. Por último, investigaciones empíricas han demostrado

que las condiciones económicas y sociales de los estudiantes tienen un impacto significativo en la calidad de la educación superior, influenciando el rendimiento académico de las diversas instituciones y programas (Melo-Becerra *et al.*, 2017).

Hasta el día de hoy, la Educación Superior en Colombia ofrece un escenario variopinto organizado como gremio en ASCUN (Asociación colombiana de universidades) que agrupa 82 instituciones de las cuales 32 son públicas. Estas a su vez se han agrupado en el SUE (Sistema de universidades estatales) con una agenda específica, lo que ha mermado fuerza a ASCUN que al no lograr precisar una agenda común por la disparidad de criterios y de intereses que se mueven al interior de la mesa de rectores, ha dejado de ser un interlocutor con autoridad frente al gobierno y ha debido contentarse con organizar juegos interuniversitarios y cursos de formación para directivos.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) son establecimientos organizados -según las normas legales- para prestar un servicio público educativo en cualquier nivel de formación superior en Colombia. La Ley 30 establece que las Instituciones de Educación Superior se pueden clasificar en: A, según su carácter académico y B, según su naturaleza jurídica.

Clasificación de IES:

Clasificación A: El carácter académico constituye el principal rasgo que desde la constitución (creación) de una institución de educación superior define y da identidad respecto de la competencia (campo de acción) que en lo académico le permite ofertar y desarrollar programas de educación superior, en una determinada modalidad académica. Hacen parte de esta categoría instituciones técnicas profesionales; instituciones tecnológicas; instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y universidades.

- **Instituciones técnicas profesionales:** Instituciones que se caracterizan por su vocación e identidad manifiestas en los campos de los conocimientos y el trabajo en actividades de carácter técnico, debidamente fundamentadas en la naturaleza de un saber, cuya formación debe garantizar la interacción de lo intelectual con lo instrumental, lo operacional y el saber técnico. Estas instituciones podrán ofrecer y

desarrollar programas de formación hasta el nivel profesional sólo por ciclos propedéuticos y en las áreas de las ingenierías, tecnología de la información y administración, siempre que se deriven de los programas de formación técnica profesional y tecnológica que ofrezcan, y previo cumplimiento de los requisitos señalados en la ley. También podrán ofrecer y desarrollar programas de especialización en su respectivo campo de acción.

- **Instituciones tecnológicas:** Se caracterizan por su vocación e identidad manifiestas en los campos de los conocimientos y profesiones de carácter tecnológico, con fundamentación científica e investigativa. Estas instituciones podrán ofrecer y desarrollar programas de formación hasta el nivel profesional por ciclos propedéuticos y en las áreas de las ingenierías, tecnología de la información y administración, siempre que se deriven de los programas de formación tecnológica que ofrezcan, y previo cumplimiento de los requisitos señalados en la ley. También podrán ofrecer programas de especialización en su respectivo campo de acción.

- **Instituciones universitarias o escuelas tecnológicas:** Instituciones facultadas legalmente para ofrecer programas de formación en ocupaciones, programas de formación académica en profesiones o disciplinas y programas de especialización en sus respectivos campos de acción.

    - Modalidades: La educación superior en Colombia se imparte en dos niveles: pregrado y posgrado.

      El nivel de pregrado tiene, a su vez, tres niveles de formación:
        - Nivel técnico profesional (relativo a programas técnicos profesionales).
        - Nivel tecnológico (relativo a programas tecnológicos).
        - Nivel profesional (relativo a programas profesionales universitarios).

      La educación de posgrado comprende los siguientes niveles:
        - Especializaciones (relativas a programas de especialización técnica profesional, especialización tecnológica y especializaciones profesionales).
        - Maestrías.

- Doctorados.

Pueden acceder a los programas formales de pregrado, quienes acrediten el título de bachiller y el Examen de Estado, que es la prueba oficial obligatoria que presentan quienes egresan de la educación media y aspiran a continuar estudios de educación superior. Con base en la Ley 749 de 2002, y en el Decreto 2216 de 2003, las instituciones técnicas profesionales y las instituciones tecnológicas pueden ofrecer y desarrollar programas académicos por ciclos propedéuticos y hasta el nivel profesional, en las áreas de conocimiento señaladas en la ley, mediante el trámite de Redefinición Institucional, que se adelanta ante el Ministerio de Educación Nacional y se realiza con el apoyo de pares académicos e institucionales y con los integrantes de la Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Educación Superior (Conaces).

Clasificación B: Según la naturaleza jurídica, la cual define las principales características que desde lo jurídico y administrativo distinguen a una y otra persona jurídica y tiene que ver con el origen de su creación. Por este último aspecto, las instituciones de educación superior son privadas o públicas.

Las instituciones de educación superior de origen privado deben organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria. Estas últimas aún no han sido reglamentadas. Las instituciones de educación superior públicas o estatales se clasifican, a su vez en:

- Establecimientos públicos.
- Entes universitarios autónomos.

Los primeros tienen el control o tutela como establecimiento público y los segundos gozan de prerrogativas de orden constitucional y legal que inclusive desde la misma jurisprudencia ha tenido importante desarrollo en cuanto al alcance, a tal punto de señalar que se trata de organismos que no pertenecen a ninguna de las ramas del poder público.

Los entes universitarios autónomos tienen autonomía especial en materia de contratación, régimen especial salarial para sus docentes (Decreto 1279/02), manejo

especial en materia presupuestal y el Gobierno Nacional debe proveerlos (Art. 87 de la Ley 30 de 1992). Todas las universidades públicas conforman el Sistema de Universidades Estatales (SUE).

Instituciones de educación superior

Según el Ministerio de Educación (2023), la cobertura en educación superior se acercó al 55 % con los 2,46 millones de matriculados en 2022 en IES, pero si se suman los de formación y educación para el trabajo la cifra de estudiantes en programas formales post-media se acerca a 3.6 millones. Pero es de aclarar que el SENA no es una Institución de Educación Superior, sino una entidad del Estado con un régimen jurídico específico, y por lo mismo, no está obligada a cumplir con todos los requerimientos y exigencias de ese tipo de entidades, se menciona porque, este establecimiento representa el 27,7% de las matrículas postmedia en el país. Esto se debe a que, en Colombia, la formación para el trabajo cabe dentro del ámbito de la educación superior, sino que se registra por separado. Los estudiantes del SENA y de más de 4 mil instituciones de formación laboral requieren educación media para acceder a casi todos sus programas y en la práctica, el mercado laboral rara vez hace distinción entre un técnico laboral y un técnico profesional.

Pero más allá de las discusiones académicas sobre niveles, enfoques e intensidad de los estudios, en Instituciones de Educación Superior (IES) y en el SENA y las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH), los colombianos tienen opciones de capacitarse y prepararse en gran medida gratuitamente. Tanto el SENA, las universidades públicas y muchas otras entidades de formación para el trabajo, a través de acuerdos con el SENA, ofrecen programas sin costo alguno. Además, el Plan Nacional de Desarrollo ha propuesto la gratuidad total para los estratos socioeconómicos uno al tres.

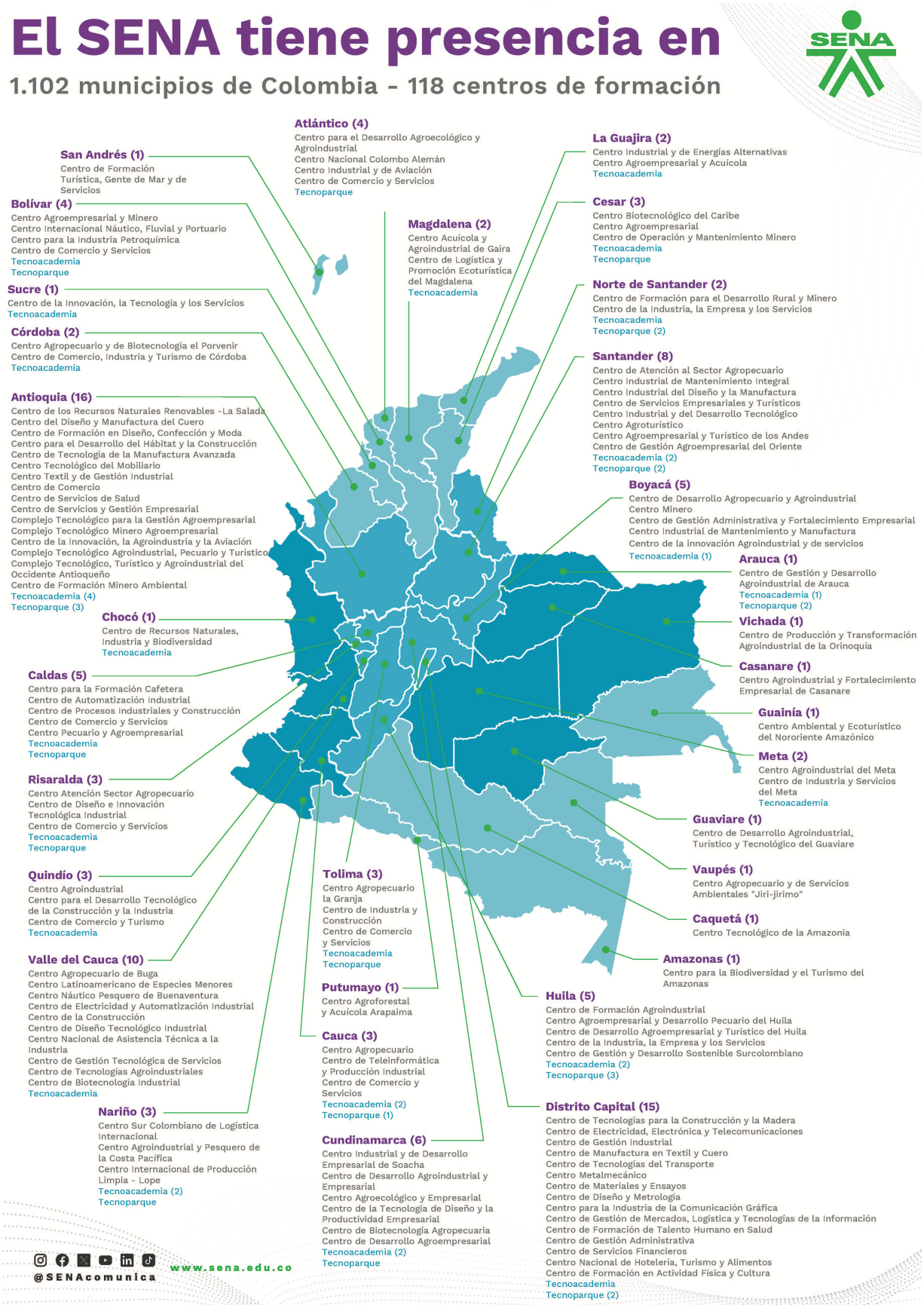
Es evidente que muchos colombianos residen en áreas donde la oferta de educación superior es limitada o enfrentan dificultades económicas, especialmente aquellos que no tienen acceso gratuito a las instituciones de educación superior públicas. Estos individuos podrían formar parte del 45% que no accede a la educación superior. Sin embargo, sería un error suponer que los casi dos millones restantes están completamente excluidos de la educación superior.

- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

Se crea mediante el Decreto-Ley 118 del 21 de junio de 1957, como resultado de la iniciativa conjunta de los trabajadores organizados, los empresarios, la Iglesia católica y la Organización Internacional del Trabajo. Es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República de Colombia. En la década de los 90 la internacionalización de la economía incrementó la competencia empresarial. De ahí, la necesidad de expedir la Ley 119 de 1994 mediante la cual la institución se reestructuró para brindar programas de formación profesional integral en todas las áreas económicas con el objetivo de aumentar la productividad y el desarrollo social y económico.

Tiene una oferta permanente a colombianos en programas técnicos, tecnológicos y complementarios enfocados en el desarrollo económico, científico y social del país, buscando fortalecer las actividades productivas de las empresas y de la industria. Está autorizada por el Estado para invertir en la infraestructura necesaria para mejorar el desarrollo social y técnico de los trabajadores en las regiones, a través de formación profesional integral que logra acompasarse con las metas del Gobierno Nacional, mediante el cubrimiento de las necesidades específicas de recurso humano en las empresas, lo que garantiza la vinculación al mercado laboral –bien sea como empleado o contratista– con mejores oportunidades para el desarrollo empresarial, comunitario y tecnológico.

Figura 3: Cobertura Nacional SENA



Fuente: Regionales SENA (2022)

- Universidades estatales o públicas

La Ley 30 de 1992 establece el marco normativo para las universidades del Estado y otras instituciones de educación superior estatales u oficiales. Entre los aspectos significativos de esta regulación, se resaltan los siguientes:

i) Las universidades estatales u oficiales se definen como entidades universitarias autónomas, con un régimen especial y vinculadas al Ministerio de Educación Nacional en lo que respecta a las políticas y la planificación del sector educativo. En consonancia con esto, poseen personalidad jurídica y autonomía en los ámbitos académico, administrativo y financiero. Además, cuentan con un patrimonio independiente y tienen la facultad de gestionar su presupuesto de acuerdo con sus funciones. Su régimen especial abarca la organización y elección de directivas, personal docente y administrativo, el sistema universitario, las finanzas, la contratación, el control fiscal y su propia seguridad social en salud, según lo establecido en la Ley 30 de 1992 (artículo 57).

ii) Las instituciones estatales u oficiales de educación superior que no posean el estatus de universidad deben estructurarse como Establecimientos Públicos a nivel nacional, departamental, distrital o municipal (artículo 57, parágrafo).

iii) Tanto universidades estatales u oficiales como otras instituciones de educación superior deberán ser creadas por el Congreso de la República, las asambleas departamentales, los concejos distritales o municipales, o las entidades territoriales que se establezcan, cumpliendo con lo dispuesto en la Ley 30 de 1992 (artículo 58).

Para fundar universidades estatales u oficiales, así como otras instituciones públicas de educación superior, se requiere la previa celebración de un convenio entre la nación y la entidad territorial, en el cual se establezcan los aportes permanentes que cada una realiza (artículo 59). Además, las normas establecidas en la Ley 30 de 1992 deben regir la creación, organización y funcionamiento de estas instituciones estatales u oficiales de educación superior. En consecuencia, los estatutos generales y reglamentos internos deben ajustarse a lo dispuesto en esta ley (artículo 61).

Los órganos de dirección de las universidades estatales u oficiales son el Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico y el rector. Asimismo, las universidades públicas deben adoptar un estatuto general que incluya, entre otros órganos, un Consejo Superior Universitario y un Consejo Académico (artículo 62). Estas instituciones deben organizarse de manera que garantice la representación del Estado y la comunidad académica de la universidad (artículo 63).

Finalmente, la Ley 30 de 1992 también regula la conformación y funciones del Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico y el rector (artículos 62 a 69) de las universidades estatales u oficiales. Además, establece disposiciones relacionadas con el personal docente y administrativo (artículos 70 a 80).

La autonomía universitaria, según la define la Ley, implica la capacidad de autodefinición ideológica y la autorregulación administrativa de la entidad que presta el servicio público de educación superior. Esta autonomía tiene como objetivo evitar la intervención del poder político en su quehacer académico, administrativo y financiero.

En virtud del artículo 69 y el artículo 28 de la Ley 30 de 1992, la autonomía universitaria concede a las instituciones educativas una serie de garantías en los ámbitos filosófico (autorregulación filosófica), administrativo (autorregulación administrativa) y presupuestal (autonomía presupuestal). En términos filosóficos, las universidades tienen la libertad de establecer su orientación filosófica, crear, organizar y desarrollar programas académicos, definir y organizar labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, así como otorgar títulos correspondientes. En el ámbito administrativo, la autonomía universitaria se manifiesta en tres potestades fundamentales: regirse por sus propios estatutos, elegir sus directivas y administrar su presupuesto de manera autónoma, distribuyendo los recursos según sus necesidades y prioridades.

Sistema Universitario Estatal (SUE). está integrado por 85 IES públicas distribuidas por todo el territorio nacional (SNIES, 2023). A saber:

- Centro de Educación Militar – CEMIL
- Centro de Estudios Aeronáuticos – CEA

- Colegio Integrado Nacional Oriente de Caldas – IES CINOC
- Colegio Mayor de Antioquia
- Colegio Mayor del Cauca
- Conservatorio del Tolima
- Dirección de Educación Policial
- Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chincá
- Escuela de Formación de Infantería de Marina
- Escuela de Ingenieros Militares
- Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia General Ricardo Charry Solano
- Escuela de Logística
- Escuela de Postgrados de la FAC–EPFAC
- Escuela de Suboficiales de la Fuerza Aérea Colombiana Andrés M. Díaz
- Escuela Militar de Aviación Marco Fidel Suárez
- Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova
- Escuela Nacional del Deporte
- Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla
- Escuela Naval de Suboficiales A.R.C. Barranquilla
- Escuela Superior de Administración Pública – ESAP
- Escuela Superior de Guerra General Rafael Reyes Prieto
- Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central
- Institución Universitaria Antonio José Camacho
- Institución Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar
- Institución Universitaria Comando de Educación y Doctrina – CEDOC
- Institución Universitaria de Barranquilla – IUB
- Institución Universitaria de Envigado
- Institución Universitaria Digital de Antioquia – IU. Digital
- Institución Universitaria Mayor de Cartagena
- Institución Universitaria Pascual Bravo
- Instituto Caro y Cuervo
- Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo
- Instituto Departamental de Bellas Artes
- Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional – Humberto Velásquez
- Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Andrés

- Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar
- Instituto Superior de Educación Rural – ISER
- Instituto Técnico Agrícola – ITA
- Instituto Técnico Nacional De Comercio Simón Rodríguez - INTENALCO
- Instituto Tecnológico del Putumayo
- Instituto Tecnológico Metropolitano
- Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional
- Instituto Universitario de La Paz
- Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid
- Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA
- Tecnológico de Antioquia
- Tecnológico de Artes Débora Arango Institución Redefinida
- Unidad Central del Valle del Cauca
- Unidades Tecnológicas de Santander
- Universidad Autónoma Indígena Intercultural – UAIIN
- Universidad de Antioquia
- Universidad de Caldas
- Universidad de Cartagena
- Universidad de Córdoba
- Universidad de Cundinamarca – UC
- Universidad de La Amazonia
- Universidad de La Guajira
- Universidad de Los Llanos
- Universidad de Nariño
- Universidad de Pamplona
- Universidad de Sucre
- Universidad del Atlántico
- Universidad del Cauca
- Universidad del Magdalena
- Universidad del Pacífico
- Universidad del Quindío
- Universidad del Tolima
- Universidad del Valle

- Universidad Distrital Francisco José de Caldas
- Universidad Francisco de Paula Santander
- Universidad Industrial de Santander
- Universidad Internacional del Trópico Americano
- Universidad Militar Nueva Granada
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
- Universidad Nacional de Colombia
- Universidad Pedagógica Nacional
- Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – UPTC
- Universidad Popular del Cesar
- Universidad Surcolombiana
- Universidad Tecnológica de Pereira – UTP
- Universidad Tecnológica del Choco Diego Luis Córdoba
- Universidad-Colegio Mayor de Cundinamarca

- Universidades privadas

Son las instituciones de propiedad jurídica privada, financiadas y administradas por personas naturales o jurídicas, una comunidad religiosa, una cooperativa, una fundación, federaciones o corporaciones y cajas de compensación. Según lo establece la Constitución Nacional, el gobierno no financia ni subvenciona instituciones educativas privadas, aunque sí regula y reglamenta la prestación de su servicio (Ministerio de Educación, 2019; SNIES, 2022).

- Pontificia Universidad Javeriana
- Universidad INCCA de Colombia
- Universidad Santo Tomás
- Universidad Externado de Colombia
- Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
- Universidad Central
- Universidad Pontificia Bolivariana
- Universidad de La Sabana
- Universidad EAFIT

- Universidad del Norte
- Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario
- Fundación Universidad de América
- Universidad de San Buenaventura
- Universidad Católica de Colombia
- Universidad Mariana
- Universidad de Manizales
- Fundación Universidad Autónoma de Colombia – FUAC
- Universidad Católica de Oriente – UCO
- Universidad Sergio Arboleda
- Universidad El Bosque
- Universidad de Boyacá UNIBOYACA
- Universidad Manuela Beltrán – UMB
- Universidad La Gran Colombia
- Universidad de La Salle
- Universidad Autónoma del Caribe
- Universidad Santiago de Cali
- Universidad Libre
- Universidad de Medellín
- Universidad de Los Andes
- Universidad Autónoma Latinoamericana – UNAULA
- Corporación Universidad Piloto de Colombia
- Universidad Cooperativa de Colombia
- Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB
- Universidad Metropolitana
- Universidad Autónoma de Manizales
- Universidad Antonio Nariño
- Universidad Católica de Manizales
- Universidad ICESI
- Universidad Autónoma de Occidente
- Universidad de Ibagué
- Universidad Tecnológica de Bolívar
- Universidad del Sinú - Elías Bechara Zainum – UNISINU

- Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales – UDCA
- Institución Universitaria Colegios de Colombia – UNICOC
- Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud
- Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA
- Fundación Universitaria Juan N. Corpas
- Universidad CES
- Fundación Universitaria San Martín
- Fundación Universitaria Monserrate – UNIMONSERRATE
- Universidad Católica de Pereira
- Fundación Universitaria Konrad Lorenz
- Fundación Universitaria Los Libertadores
- Fundación Universitaria de Popayán
- Universidad Católica Luis Amigó
- Fundación Universitaria Juan de Castellanos
- Fundación Universitaria María Cano
- Fundación Universitaria Agraria de Colombia – UNIAGRARIA
- Fundación Universitaria de San Gil – UNISANGIL
- Politécnico Grancolombiano
- Fundación Universitaria CEIPA
- Fundación Universitaria del Área Andina
- Fundación Escuela Colombiana de Rehabilitación
- Fundación Universitaria Católica *Lumen Gentium* – UNICATOLICA
- Fundación Universitaria Católica del Norte
- Fundación Universitaria San Alfonso – FUSA
- Fundación Universitaria Seminario Bíblico de Colombia – FUSBC
- Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá – UNIEMPRESARIAL
- Fundación de Estudios Superiores Universitarios de Urabá Antonio Roldán
- Institución Universitaria Colombo Americana - UNICA
- Fundación de Estudios Superiores - Monseñor Abraham Escudero – FUNDES
- Universidad Cesmag - UNICESMAG
- Fundación Universitaria Compensar
- Fundación Universitaria Sanitas

- Institución Universitaria Visión de Las Américas
- Fundación Universitaria Seminario Teológico Bautista Internacional
- Institución Universitaria Salazar y Herrera
- Universidad Simón Bolívar
- Corporación Universidad de la Costa CUC
- Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
- Universidad EAN
- Universidad EIA
- Corporación Universitaria Adventista – UNAC
- Corporación Universitaria de Santa Rosa de Cabal – UNISARC
- Corporación Universitaria Lasallista
- Escuela Superior de Oftalmología. Instituto Barraquer de América
- Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
- Corporación Universitaria de Colombia Ideas
- Corporación Universitaria Rafael Núñez
- Corporación Universitaria del Meta – UNIMETA
- Corporación Universitaria del Huila – CORHUILA
- Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO
- Corporación Universitaria Iberoamericana
- Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo – UNICIENCIA
- Universidad de Santander – UDES
- Corporación Universitaria Remington
- Universitaria Agustiniana – Uniagustiniana
- Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca
- Corporación Universitaria Republicana
- Corporación Colegiatura Colombiana
- Corporación Universitaria Empresarial Alexander Von Humboldt – CUE
- Corporación Universitaria Reformada – CUR
- Universidad de Investigación y Desarrollo – UDI
- Corporación Universitaria UNITEC
- Corporación Universitaria Autónoma del Cauca
- Corporación Universitaria Antonio José de Sucre – CORPOSUCRE
- Fundación Tecnológica Autónoma de Bogotá – FABA

- Institución Universitaria ESCOLME
- Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco – Cartagena
- Fundación Centro Colombiano de Estudios Profesionales – FCECEP
- Fundación Universitaria Antonio de Arévalo – UNITECNAR
- Fundación Universitaria para el Desarrollo Humano – UNINPAHU
- Fundación Tecnológica Autónoma del Pacífico
- Tecnológica FITEC
- Fundación de Estudios Superiores Comfanorte – FESC
- Institución Universitaria Latina – UNILATINA
- Fundación Universitaria ESUMER
- Fundación de Educación Superior Alberto Merani
- Corporación de Estudios Tecnológicos del Norte del Valle
- Corporación Universitaria Centro Superior – UNICUSES
- Corporación Escuela Superior de Administración y Estudios Tecnológicos
- Escuela de Tecnologías de Antioquia – ETA
- Corporación Tecnológica de Bogotá – CTB
- Instituto Superior de Ciencias Sociales y Económico Familiares – ICSEF
- Corporación de Educación del Norte del Tolima – COREDUCACIÓN
- Institución Universitaria Marco Fidel Suárez – LUMAFIS
- Corporación Universitaria Autónoma de Nariño – AUNAR
- Corporación Tecnológica Industrial Colombiana – TEINO
- Corporación Academia Tecnológica de Colombia – ATEC
- Corporación Politécnico de la Costa Atlántica
- Politécnico ICAFT
- Corporación Internacional para el desarrollo Educativo – CIDE
- Politécnico Santafé de Bogotá
- Corporación Tecnológica de Educación Superior Sapienza – CTE
- Corporación Universal de Investigación y Tecnología – CORUNIVERSITEC
- Corporación Universitaria Comfacauca – UNICOMFACAUCA
- Corporación Tecnológica Católica de Occidente – TECOC
- Fundación Academia de Dibujo Profesional
- Fundación de Educación Superior San José
- Institución Universitaria EAM

- Fundación Politécnico Minuto de Dios – Tec Md
- Fundación Interamericana Técnica – FIT
- Fundación de Educación Superior Nueva América
- Fundación Universitaria Horizonte
- Fundación Universitaria San Mateo – San Mateo Educación Superior
- Politécnico Internacional Institución de Educación Superior
- Corporación Academia Superior de Artes
- Corporación Politécnico Colombo Andino
- Corporación Centro de Estudios Artísticos y Técnicos – CEART
- Corporación Regional de Educación Superior de Cali CRES
- Corporación Universitaria Cenda
- Corporación de Estudios Superiores Salamandra
- Corporación Unificada Nacional de Educación Superior – CUN
- Corporación Educativa del Litoral
- Corporación Universitaria Latinoamericana – CUL
- Corporación Escuela de Artes y Letras
- Corporación Instituto de Administración y Finanzas – CIAF
- Corporación Universitaria Regional del Caribe – IAFIC
- Corporación Interamericana de Educación Superior – Corpocides
- Corporación Instituto Superior de Educación Social – ISES
- Corporación Universitaria Taller Cinco Centro de Diseño
- Corporación Universitaria de Ciencias, Educación y Salud – Unicorsalud
- Corporación Escuela Tecnológica del Oriente
- Universidad ECCI
- Fundación Universitaria Claretiana – UNICLARETIANA
- Escuela Internacional de Estudios Superiores – Inter
- Corporación Universitaria Americana
- Fundación Universitaria Bellas Artes
- Fundación Universitaria Colombo Internacional – UNICOLOMBO
- Tecnológico Coredi
- Corporación Tecnológica Indoamérica
- Corporación Universitaria de Sabaneta – Unisabaneta
- LCI Fundación Tecnológica

- Fundación Universitaria Cafam - UNICAFAM
- Fundación Universitaria Cervantes San Agustín – UNICERVANTES
- Fundación Universitaria Cieo – Unicieo
- Institución Universitaria de Colombia
- Corporación Universitaria U de Colombia
- Fundación Universitaria Comfenalco Santander
- Corporación Colsubsidio Educación Tecnológica – CET
- Fundación Universitaria Colombo Germana
- Fundación Escuela Tecnológica de Neiva Jesús Oviedo Pérez – FET
- Corporación Universitaria para el Desarrollo Empresarial y Social – CUDES
- Fundación Universitaria Navarra – UNINAVARRA
- Fundación Universitaria Luis G. Páez - Unipáez
- Corporación Universitaria de Asturias
- Escuela Superior de Empresa, Ingeniería y Tecnología
- Universitaria Virtual Internacional
- Fundación Universitaria Católica del Sur - Unicatólica del Sur
- Fundación Universitaria Comfamiliar Risaralda
- Corporación Universitaria de Cataluña
- Fundación Universitaria Internacional de Colombia
- Fundación Universitaria Internacional de La Rioja - UNIR
- Fundación Universitaria Salesiana
- Fundación Universitaria Patricio Symes
- Fundación Universitaria San Pablo - UNISANPABLO
- Unidad Tecnológica del Magdalena Medio - UTEM
- Corporación Universitaria Autónoma del Norte

- Universidades Privadas confesionales o de inspiración cristiana

En febrero de 2016, la Conferencia Episcopal de Colombia, en colaboración con la Fundación Universitaria Juan de Castellanos, organizó el encuentro de rectores con la temática “la importancia del trabajo en red de las universidades católicas”. A raíz de este evento y los manifiestos de las 18 universidades participantes, surgió la idea de crear la Red de Universidades Católicas de Colombia (RUCC).

Esta red congrega a 32 instituciones de educación superior de confesión católica en todo el país. Entre sus principales objetivos se encuentra ser propositivos ante el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, destacando la importancia de la formación integral y de calidad ofrecida por las entidades afiliadas. Además, busca respaldar los esfuerzos destinados a proporcionar educación de alta calidad con una sólida formación en valores humanos y cristianos, promoviendo la colaboración y cooperación interinstitucional entre las IES que forman parte de la Red, entre otros propósitos.

Aquí se incluyen aquellas que se autodenominan de inspiración cristiana, pero que, al estar dirigidas por entidades o personas particulares, no gozan del reconocimiento de universidades confesionales por la Santa Sede. Además, se habla de 32 porque algunas tienen seccionales en las regiones y allí se cuentan.

1. Nodo Centro
    - Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá
    - Fundación Universitaria Cervantes San Agustín, Bogotá
    - Fundación Universitaria Juan de Castellanos Tunja, Boyacá
    - Fundación Universitaria Monserrate, Bogotá
    - Universidad Colegio Mayor del Rosario
    - Fundación Universitaria San Alfonso, Bogotá
    - Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá
    - Universidad Católica de Colombia, Bogotá
    - Universidad de La Sabana
    - Universidad de La Salle
    - Universidad de San Buenaventura, Bogotá
    - Universidad La Gran Colombia, Bogotá
    - Universidad Santo Tomás, Bogotá / Tunja / Villavicencio
    - Universidad Uniagustiniana, Bogotá

2. Nodo Antioquia – Chocó
    - Universidad San Buenaventura, Medellín
    - Corporación Universitaria Unilasallista

- Universidad Católica de Oriente
- Universidad Santo Tomás, Sede Medellín
- Institución Universitaria Salazar y Herrera
- Corporación Universitaria Minuto de Dios
- Fundación Universitaria Católica del Norte
- Universidad Pontificia Bolivariana
- Fundación Universitaria Claretiana
- Universidad Católica Luis Amigó

3. Nodo Eje Cafetero
    - Universidad Católica de Pereira
    - Universidad Católica de Manizales
    - Corporación Universitaria Minuto de Dios

4. Nodo Caribe
    - Universidad San Buenaventura
    - Corporación Universitaria Minuto de Dios
    - Universidad Pontificia Bolivariana

5. Nodo Sur – Occidente
    - Fundación Universitaria Católica del Sur
    - Pontificia Universidad Javeriana Cali
    - Universidad Mariana
    - Fundación Universitaria Católica *Lumen Gentium*
    - Universidad CESMAG
    - Fundación Universitaria de Popayán FUP
    - Corporación Universitaria Minuto de Dios
    - Universidad Pontificia Bolivariana Palmira
    - Universidad de San Buenaventura Cali

Figura 4: Distribución de nodos Red de Universidades Católicas de Colombia



Fuente: Elaboración Propia a partir de mapa de las RUCC (2020)

II. Autonomía universitaria

En Colombia, se promulgó el Decreto 80 de 1980, que en su artículo n.° 18 estableció legalmente la autonomía universitaria. Esta autonomía permite a las universidades desarrollar sus programas académicos, nombrar a su personal, administrar sus recursos y establecer su propia organización y gobierno, dentro de los marcos establecidos por la Constitución y la ley. Básicamente, reconoce el ejercicio libre y responsable de la crítica, la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y el debate ideológico y político. El Consejo Superior estará compuesto por el Ministro de Educación o su designado, el gobernador del departamento, un representante del presidente de la República, un decano, un representante del cuerpo docente, un estudiantil, uno de egresados y el rector, quien tendrá voz, pero no voto. El nombramiento del rector de la Universidad Nacional fue responsabilidad del presidente de la República, mientras que en otras universidades públicas fue responsabilidad del gobernador del respectivo departamento.

La Constitución de 1991 estableció en su artículo 69 el principio de la autonomía universitaria, considerándola como un elemento esencial del Estado Social de Derecho, tal como se proclama en el Artículo n.° 1 de la Constitución Política. La autonomía se define como la capacidad de autodeterminación para gobernarse y determinarse a sí misma, permitiendo la libertad de pensamiento y acción, sujeta a restricciones excepcionales.

La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y según esta, la Ley 30 de 1992, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para cumplir su misión social y de su función institucional.

La Ley 30 del 28 de diciembre de 1999 reafirmó y detalló el principio de autonomía universitaria. En su artículo 28, capítulo VI, y en el artículo 64, estableció que el Consejo Superior Universitario es el órgano máximo de dirección y gobierno de la universidad. Estará compuesto por el Ministro de Educación o su delegado en

instituciones de orden nacional, el gobernador en universidades departamentales, un designado presidencial, un representante del sector productivo, uno de los egresados, uno de las directivas académicas, uno de los docentes, uno de los estudiantes, un ex rector universitario y el rector con voz, pero sin voto. Esta estructura refleja la disposición del Decreto 80 de 1980, manteniendo la participación del gobierno central a través del representante del presidente de la república y del ministro de Educación, así como la representación minoritaria de los sectores académicos. La dirección de las universidades públicas quedó bajo la responsabilidad del consejo superior y el rector, pero el cambio principal fue la transferencia de la potestad para nombrar al rector del presidente de la República o el gobernador del departamento al Consejo Superior. Este cambio también implicó que los procedimientos, requisitos y calificaciones para el nombramiento sean reglamentados en los estatutos orgánicos de las universidades.

Según Salazar y Ordóñez (2013), la configuración del Consejo Superior, con una representación preponderante de sectores externos, limita la autonomía universitaria al conceder un poder mayoritario a los sectores políticos y económicos, relegando a la comunidad académica a una participación marginal en la gestión universitaria. Esto contradice el principio de autonomía, que implica precisamente la independencia frente a tales influencias, transformando así la autonomía en heteronomía.

Una de las funciones del Consejo Superior es gestionar y asignar los recursos necesarios para cumplir con su misión social e institucional. Sin embargo, desde 2002, el Gobierno, a través del Ministerio de Educación Nacional, ha implementado diversos métodos para asignar el presupuesto basados en indicadores de gestión. Aunque estos indicadores parecen neutrales y objetivos, se han convertido en herramientas efectivas de presión para impulsar la llamada “revolución educativa”, que se centra principalmente en aumentar la cobertura con recursos iguales o inferiores; es decir, lograr más con menos, a costa de la calidad educativa.

Elementos para considerar en la autonomía universitaria en Colombia:

- La autonomía financiera es esencial para algunas instituciones privadas, permitiéndoles invertir sin interferencia gubernamental en sus estructuras administrativas.

- La autonomía académica es una conquista de los estamentos universitarios, que no se concede por gracia estatal, sino que se basa en el rigor académico y es independiente de la naturaleza pública o privada de las instituciones y sus niveles de formación.
- En el sistema educativo, desde la educación básica hasta la superior, se observan diferentes niveles educativos, cada uno con objetivos específicos que deben ser analizados considerando sus características distintivas.
- Las universidades tienen la misión de formar a la juventud, preservar la herencia cultural y avanzar en el conocimiento a través de la investigación.
- Las instituciones de educación superior se clasifican en técnicas, profesionales, universitarias o escuelas tecnológicas y universidades desde la promulgación del Decreto 80 de 1980.
- La Ley 30 estableció la creación de un sistema de acreditación para garantizar la calidad de la educación superior, basándose en un debate previo en la "Preconstituyente" de 1991 y el respaldo del congreso nacional de profesores universitarios en Paipa, departamento de Boyacá, en 1990.
- Para ser reconocidas como universidades según la Ley 30, las instituciones deben acreditar su desempeño en investigación, formación académica y producción de conocimiento y cultura.
- Las universidades tienen la potestad de ofrecer programas de especialización, maestrías, doctorados y postdoctorados, conforme a la ley, y su autonomía está respaldada por decisiones judiciales que reconocen su importancia en la formación y generación de conocimiento.
- La legislación colombiana distingue entre universidades y otras instituciones de educación superior, otorgando autonomía plena solo a las primeras, mientras que las segundas se fundamentan en objetivos diferentes, como la profesionalización.

III. Gobernanza

Cada organización necesita ser dirigida, lo que implica la existencia de estructuras de gobierno (Tricker, 2015). El Diccionario de la Lengua Española (Real Academia Española, 2014) define "gobierno" como la "acción o efecto de gobernar o gobernarse".

Dos términos vinculados a esta noción son el Gobierno Corporativo (GC) y la Gobernanza, de los que se dará cuenta más adelante. El término gobierno surge de la palabra griega *Kubernan* que significa gobernar un barco en la República de Platón (Plattner, 2013). Pasó a los romanos y en la Edad Media reapareció en las luchas comunales por fundar la República en los siglos XIV y XV en Italia, para finalmente ser recuperado el filósofo Michel Foucault para quien la gobernabilidad es la medida de la gobernanza en un sistema y no se resuelve con leyes, se construye cultural y socialmente en largas duraciones.

Por otro lado, el Banco Mundial (1992) planteó que el origen del concepto de gobernanza se acuñó en el contexto del ámbito de la administración de negocios en la década de 1930, asociado a la noción de gobierno de las corporaciones. El mismo Banco indicó que, a finales del mismo siglo, el concepto se expandió hacia las relaciones internacionales y que, junto a las actividades promovidas por organismos transnacionales como el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se presentó como una fórmula para una gestión política adecuada asegurada por un Estado mínimo y eficiente, alineado con los principios de la nueva gestión pública.

En la literatura académica de la nueva gobernanza internacional, se encuentran estudios sobre la teoría de Gobernanza sin Gobierno que enfatiza en los actores no estatales que brindan servicios que son similares a los del gobierno en forma de reemplazo o complemento. La gobernanza sin gobierno afirma incluso que en los últimos años existen modos de gobernanza como redes inter-organizativas y auto-organizadas (Kooiman, 2003).

Además, surgen inquietudes sobre por qué la gobernanza se desplazó hacía otras organizaciones como actores privados y actores del tercer sector no gubernamentales y se citan por lo menos tres razones para esto. En primer lugar, existía una opinión generalizada de que el gobierno era ineficiente y demasiado grande. Esto se sintetizó en la Nueva Gestión Pública a través de la reducción de los derechos del gobierno y la privatización (World Bank, 2004). En segundo lugar, la creciente desconfianza desconfianza hacia todo lo que huela a jerarquía. En este punto, muchos académicos afirmaban que la democracia por red era una forma de participación que se encontraba

sancionada normativamente. Finalmente, se dan argumentos a favor de las nuevas formas de gobernanza colaborativa.

La literatura sobre gobernanza ve el papel de los actores no estatales de forma diferente. Estas organizaciones no estatales no solo tienen una función de monitorear el comportamiento de los gobiernos sino de asociarse de forma activa para brindar servicios o bienes (Howlett y Ramesh, 2014). En este sentido, "mientras que 'gobernar' es lo que hacen los gobiernos, la 'gobernanza' se trata de establecer, promover y apoyar un tipo específico de relación entre los actores gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de gobierno" (Howlett y Ramesh, 2014, p. 318, traducción propia).

Las empresas privadas también ejercen gobernanza a través por ej., de la autorregulación de la industria. También por medio de asociaciones con los gobiernos o las organizaciones de la sociedad civil para producir elementos parecidos a los bienes públicos (Steurer, 2010). Se han hecho investigaciones que indagan los círculos superpuestos que representan al gobierno, al sector privado y a la sociedad civil. Cada eje tiene un dominio en el cual se ejerce la autoridad. De este modo, existe regulación dura y blanda por parte de los gobiernos, regulación civil por parte de las ONG y auto regulación de la industria por parte del sector privado (Steurer, 2010), pero los tres están enfocados en tener un sistema judicial robusto y un marco legal seguro para los negocios; una administración responsable en el manejo de los recursos, el respeto a los derechos humanos, el cuidado del medio ambiente, una estructura institucional pluralista y un libre acceso a la información.

Definiciones y características del término gobernanza.

- Gobernanza internacional
    - Fuerte relación con el aumento de la globalización en la década de 1990 (Barlow, 1996).
    - Inclusión de actores no gubernamentales de diversa índole (Yilmaz, 1998), (Spito, 1998), (Mazur, 2000), (Lake, 2010).
    - Influencia de actores no estatales como ONG (Fukuyama, 2016).
    - Países en posconflicto o con Estados limitados (Risse y Börzel, 2010).

- Buen gobierno
    - Surge en un contexto de neoliberalismo con desregulación y privatización (Fukuyama, 2016)
    - Coloca el énfasis en el acceso democrático (North, 2009).
    - Acentúa la gobernanza como implementación (proporcionar bienes y servicios a las comunidades) (North, 2009).
    - Creación teórica de la Nueva Gestión Pública (Hood, 2011).

- Gobernanza sin gobierno
    - Enfatiza en los actores no estatales que brindan servicios como complemento o suplemento al Estado (Kooiman, 2003).
    - Existen modos de gobernanza como redes inter-organizativas auto-organizadas (Kooiman, 2003).
    - Las organizaciones no estatales no solamente tienen una función de monitorear el comportamiento de los gobiernos sino de asociarse con ellos y brindar servicios o bienes (Howlett y Ramesh, 2014).
    - Las empresas privadas lo ejercen a través de la autorregulación de la industria (Steurer, 2010).

Según Cerillo-Martínez (2005), desde las últimas décadas del pasado siglo, el término "gobernanza" ha experimentado un crecimiento significativo en su uso, siendo empleado en diversos contextos y con distintos significados y connotaciones. Esta proliferación ha llevado a que el concepto viva una constante evolución, especialmente con las múltiples definiciones que van apareciendo en la literatura científica.

A. Gobiernos corporativos

Durisin & Puzone (2009) destacan a Berle & Means (1932) y Mace (1971) como los padres intelectuales de la teorización e investigación sobre gobierno corporativo, con valiosas contribuciones a la estructura intelectual de la investigación en esta área. Estas contribuciones, junto con el informe Cadbury (1992) y los trabajos de Fama y Jensen (1983), Jensen & Meckling (1976) y Shleifer & Vishny (1997), se convirtieron en fundamentales en los estudios sobre gobierno corporativo, siendo las más citadas entre 1993 y 2007.

La gobernanza corporativa tuvo primero un significado legal y empresarial a lo largo del siglo XX. Luego el término, sin adjetivos, se usó en oposición a la palabra más tradicional de gobierno a principios de los 90. Hoy el término de gobernanza se usa para definir distintas gamas de actividades que tienen en común la dirección o la regulación de comportamientos sociales.

Sin detenerse en la discusión semántica del término gobernanza para distinguirlo de gobernabilidad, ni tampoco en los diversos orígenes que se le atribuyen a partir de los años setenta y a riesgo de simplificar las cosas, los autores hablan de una forma nueva de gobernar, distinta del modelo de control jerárquico, un modo más horizontal y consensuado en el que agentes estatales y privados participan en redes mixtas y en donde las decisiones políticas se toman junto a los *stakeholders*, valga decir, empresas, gobierno, proveedores, clientes, empleados, entre otros, hablamos entonces de contextos fluidos en los que se deben tomar decisiones contando con actores diversos y por supuesto, con intereses de muy distinta índole (Carrasco, 2017).

Contar con los actores, cada uno con rol específico, porque tienen las condiciones idóneas para tomar sus propias decisiones y que lo hacen bajo los principios ya mencionados de transparencia, participación, rendición de cuentas, eficacia y coherencia, será la garantía de una buena gobernanza.

Una primera aproximación al término gobierno es el gobierno internacional, que tuvo lugar en 1990 en un contexto de auge de la literatura sobre globalización. Algunos autores relevantes encontraron que la capacidad de los estados para controlar el territorio se estaba debilitando (Barlow, 1996) y esto vendría impulsado por el cambio tecnológico y el movimiento de capital, personas e ideas. En el gobierno internacional, el mayor número de investigaciones se dieron sobre los nuevos actores no gubernamentales transnacionales de diversos tipos como las corporaciones multinacionales (Yilmaz, 1998), organizaciones no gubernamentales u ONG (Spito, 1998), sindicatos (Mazur, 2000) y otros grupos que provocaron un desplazamiento de la cooperación por parte de los Estados-Nacionales tradicionales (Lake, 2010).

Un gran número de investigaciones sobre el término de gobernanza internacional se centra en sectores específicos en los cuales la influencia de los actores no estatales es importante y prominente. Los estudios realizados sobre este tema son importantes e incluyen elementos como regulación ambiental, establecimiento de estándares en los distintos productos, normas laborales y responsabilidad social empresarial (Fukuyama, 2016). Otro grupo reducido de investigaciones habla sobre formas de gobernanza políticas en sociedades que atraviesan procesos de posconflicto o donde el Estado no hace una presencia efectiva y es suplido por actores internacionales que desarrollan actividades en su territorio como las Naciones Unidas o agencias de cooperación (Risse y Börzel, 2010).

Por otra parte, una amplia literatura que también surgió en la década de 1990 nombró el adjetivo de *good governance* o buen gobierno, que se planteó como una alternativa a la administración pública tradicional. La importancia de esta literatura se establece en el contexto de la irrupción de nuevas políticas de desarrollo en el escenario internacional.

Desde finales de los años 70 y hasta principios de 1990, se abrió paso en casi todas las latitudes una propuesta neoliberal con agresivas políticas de desregulación y privatización (Fukuyama, 2016). En esta teoría, no existe un consenso sobre lo que significa el deber ser de un buen gobierno, lo que sí se encuentra es la definición de lo que refiere a los fines políticos o a la implementación de cualquier fin que establezca el sistema político.

Como se evidencia, no hay consenso sobre este concepto, además porque el enfoque original no incluía instituciones legales, pero después se amplió la definición para incluir el acceso democrático a los sistemas políticos (North, 2009). Existen también unos derechos de propiedad, una participación democrática y un pluralismo político que son incluidos en la definición de buen gobierno, al igual que la literatura encontrada sobre gobernanza se enfoca en la gobernanza como su implementación. En otras palabras, se define como la capacidad del Estado de incluir y proporcionar bienes y servicios básicos a la comunidad (North, 2009).

De los conceptos de buen gobierno surge la Nueva Gestión Pública NGP que engloba varias corrientes de pensamiento incluyendo prácticas como la evaluación comparativa, la medición de desempeño, el pago por desempeño, la rendición de cuentas y la subcontratación (Hood, 2011). Este modelo se implementó inicialmente en países de Europa y Estados Unidos, pero pronto presentó algunos problemas relacionados con el modelo de principal-agente o con la falta de motivación hacia el servicio público (Besley, 2006). Últimamente y en la misma línea se han añadido elementos como la transparencia y la participación como mecanismos que mejoran el desempeño del gobierno y se han introducido algunos conceptos como el Gobierno Abierto, que según la OCDE se refiere a "una cultura de gobernanza que promueve los principios de transparencia, integridad, rendición de cuentas y participación de las partes interesadas en apoyo de la democracia y el crecimiento inclusivo" (OCDE, 2017) auspiciado por el empleo masivo de las TIC.

Ahora bien, el gobierno corporativo está fundamentado en tres principios que se establecen como pilares de la gobernanza: transparencia, basada en la rendición de cuentas y en el libre acceso a toda la información; participación, de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria en cada uno de los diferentes ámbitos de toma de decisiones en cuanto a planes, programas, proyectos y políticas; colaboración, de la comunidad que interactúa con las organizaciones universitarias interesados en los procesos académicos, investigativos y de extensión de las IES (León, 2021, p. 57).

Figura 5: Ecosistema de gobierno abierto

Transparencia y acceso a la Información	Participación	Colaboración
• Visualización de datos e información. • Portales de datos abiertos. • Transversalidad e interoperatividad.	• Consultas ciudadanas- • Organización de debates públicos • Organizar y promover asociaciones.	• Co-diseño de políticas públicas. • Co-creación de valor público.

Fuente: Elaboración propia a partir de León (2021)

Teorías que sustentan la investigación en gobiernos corporativos

De acuerdo con Bernal *et al.* (2012, pág. 31), el "gobierno corporativo es una disciplina empresarial esencial para establecer relaciones estables y productivas entre los actores de cualquier organización". Junto con la transparencia y la rendición de cuentas, el gobierno corporativo resulta fundamental para una gestión efectiva de las organizaciones, independientemente de si se trata de empresas cotizadas en los mercados de capitales, empresas privadas, familiares o estatales. Según su definición, los principales participantes en una empresa son: 1) los propietarios e inversionistas que contribuyen con capital para financiar el negocio; 2) la alta gerencia, responsable de la administración diaria e implementación de políticas y estrategias; y 3) el directorio que, para cualquier tipo de empresa en un escenario de gobierno corporativo, tendría estas funciones:

- Supervisar y brindar asesoramiento estratégico a la dirección ejecutiva.
- Establecer políticas que respalden el objeto social.
- Cumplir con el deber legal de actuar en el mejor interés de la empresa.
- Medir y alinear los intereses de los propietarios y gerentes en temas que puedan generar puntos de vista contradictorios, pero igualmente válidos.

Asimismo, las principales responsabilidades del directorio incluyen:

- Establecer la dirección estratégica y supervisar los resultados.
- Determinar la misión, metas y resultados esperados.
- Garantizar políticas ambientales, sociales y de interés de las partes.
- Velar por la transparencia y revelación adecuada de información.
- Implementar una política contable y un proceso de auditoría eficientes y fidedignos.
- Supervisar la independencia y competencia de los directores.
- Asegurar que la remuneración ejecutiva esté alineada con el largo plazo, la sostenibilidad y la competitividad.
- Planificar la sucesión ejecutiva.
- Proteger los intereses de los accionistas minoritarios.
- Establecer un clima ético y gestionar adecuadamente los conflictos de interés.

La teoría de agencia, propuesta por Durisin & Puzone (2009), Flórez-Parra *et al.* (2014), y Huang & Ho (2011), ha sido fundamental en la investigación sobre Gestión del Conocimiento en ámbitos académicos, tanto públicos como privados. Esta teoría postula que una "relación de agencia" se establece cuando una o más personas (el principal) delegan en otra persona (el agente) la prestación de un servicio en su nombre, lo que conlleva la transferencia de cierta autoridad en la toma de decisiones al agente (Jensen & Meckling, 1976). Aunque tradicionalmente se relaciona el papel del principal con los propietarios o accionistas de una empresa, esta dinámica puede aplicarse también a otros contextos, como la relación entre ciudadanos y gobernantes, o entre académicos y rectores. En este marco, el agente, al asumir las responsabilidades encomendadas por el principal, adquiere un papel crucial (Ganga *et al.*, 2015).

En esta dinámica, cuando tanto el principal como el agente buscan maximizar su utilidad, surge la posibilidad de que el agente no siempre actúe en el mejor interés del principal. Para contrarrestar estas divergencias de interés, el principal puede implementar incentivos adecuados para el agente y asumir costos de monitoreo destinados a limitar conductas indebidas por parte del agente (costos de agencia). Es necesario anotar que los problemas de agencia no son exclusivos de un tipo particular de organización, extendiéndose incluso a ámbitos tan diversos como las universidades (Jensen & Meckling, 1976).

De acuerdo con la perspectiva presentada por Muth & Donaldson (1998) dentro del marco de la teoría de agencia, es esencial para las organizaciones alcanzar su máximo rendimiento mediante la presencia de un consejo de administración (CA) independiente, desligado de la influencia directa de la gerencia. En consecuencia, los consejos de administración independientes son cruciales en el mejoramiento del rendimiento general de la empresa.

Por otra parte, una corriente teórica relevante en el ámbito de la investigación sobre Gestión del Conocimiento es la teoría del "stewardship" (administración) contrapuesta a la teoría de agencia y que sostiene que el director ejecutivo busca fundamentalmente desempeñar un papel eficaz y ser un administrador competente de los activos corporativos. Dentro de este marco conceptual, se reconoce la presencia de motivaciones que no se limitan únicamente al aspecto financiero, como la búsqueda de

logros y reconocimiento, la satisfacción intrínseca derivada del éxito en la gestión, el respeto a la autoridad y la ética laboral, como impulsos para el comportamiento directivo. Según esta teoría, los directores ejecutivos se consideran comprometidos con un rendimiento sobresaliente y poseen la capacidad de ejercer un alto grado de discreción en beneficio de los accionistas.

En el complejo tejido de la gestión corporativa, la transferencia del control de los propietarios a directores ejecutivos profesionales abre la puerta a la maximización de las ganancias corporativas. En este escenario, los consejos de administración liderados por expertos gozan de ventajas sustanciales gracias a su profundo conocimiento, acceso privilegiado a la información operativa, experiencia técnica y un compromiso arraigado con la empresa. La teoría subyacente a este enfoque sugiere que los accionistas pueden esperar optimizar sus retornos cuando la estructura organizativa facilita un control efectivo por parte de la administración (Donaldson & Davis, 1991; Muth & Donaldson, 1998).

La confrontación entre la teoría de agencia y la teoría de "stewardship" es evidente en este debate. Desde la perspectiva de la teoría de agencia, se argumenta que los directores ejecutivos no necesariamente actúan con el objetivo de maximizar los beneficios de los accionistas a menos que se implementen estructuras de gobierno adecuadas para salvaguardar esos intereses. En cambio, la teoría del "stewardship" destaca los resultados positivos en los retornos de los accionistas cuando la estructura unifica el liderazgo al combinar los roles de director ejecutivo y presidente de la junta de accionistas (Donaldson & Davis, 1991).

Además, la teoría de las partes interesadas, o "stakeholder theory", arroja luz sobre las complejas relaciones contractuales, tanto implícitas como explícitas, que existen entre diversas partes interesadas en una empresa. A diferencia de la teoría de agencia, las partes interesadas incluyen a empleados, clientes, proveedores, acreedores, comunidades y el público en general, además de gerentes y accionistas. Son los directores ejecutivos quienes establecen relaciones contractuales con estos grupos, teniendo el control directo sobre el aparato de toma de decisiones de la empresa. En consecuencia, recae sobre los directores ejecutivos la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas y asignar

recursos de manera coherente con los reclamos de los demás grupos de partes interesadas (Hill & Jones, 1992).

Desde la perspectiva de la teoría de la dependencia de los recursos, se postula que las organizaciones no pueden generar internamente todos los recursos o funciones esenciales para su sostenimiento. Por ende, se ven compelidas a establecer transacciones y relaciones con elementos del entorno capaces de proveer los recursos y servicios necesarios (Aldrich & Pfeffer, 1976). De acuerdo con Villanueva-Villar *et al.* (2016), esta teoría identifica cuatro beneficios clave derivados de los vínculos externos: en primer lugar, el suministro de recursos como información y experiencia; en segundo lugar, la creación de canales de comunicación con partes fundamentales para la empresa; en tercer lugar, la obtención de compromisos de respaldo por parte de organizaciones o grupos influyentes en el entorno externo; y finalmente, la construcción de legitimidad para la empresa en ese entorno.

Complementando este planteamiento, Pucheta-Martínez & Gallego-Álvarez (2019) argumentan que los consejos de administración (CA) desempeñan un papel crucial al ayudar a las empresas a mejorar su rendimiento al reducir su dependencia del entorno externo y las contingencias. En esencia, actúan como un recurso interno que fortalece la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos y contingencias, contribuyendo así a su desarrollo y sostenibilidad.

B. Gobiernos corporativos y gobernanza en universidades

Los conceptos de gobierno corporativo y gobernanza explorados antes, se desarrollaron para aplicarse a organizaciones en general, extendiéndose luego su aplicación al ámbito universitario. En este contexto, Bernasconi & Rodríguez-Ponce (2018) definen el concepto de Gobierno Corporativo Universitario (CGU) como "un conjunto de principios y normativas que regulan el diseño e implementación de la estructura de gobierno en una organización, permitiendo el equilibrio entre la perspectiva, posición e intereses de los consejos directivos, la alta administración y la comunidad universitaria" (King, 2020, pág. 58). Gómez Campo (2004, pág. 108) describe el CGU como "conjunto de organismos, actores, relaciones, normas, procedimientos y recursos, que le permiten a la universidad definir su visión estratégica, objetivos, metas, planificar los medios y

recursos necesarios y tomar las decisiones requeridas para lograrlos". Agrega que se puede diferenciar entre un gobierno externo, que se refiere a las relaciones entre la universidad, el Estado y otros poderes y actores externos, y un gobierno interno, que se centra en las líneas de autoridad dentro de la institución.

En cuanto a la gobernanza universitaria, Fielden (2008, pág. 2) la define como el "conjunto de estructuras, procesos y actividades involucrados en la planificación y dirección de las instituciones, así como en la gestión de las personas que trabajan en el sistema de educación superior". Flórez-Parra *et al.* (2014), citando a Carnegie & Tuck (2010), señalan que la gestión eficiente y transparente de los recursos universitarios está vinculada a los mecanismos de Gobierno Corporativo adoptados. Según la OCDE (2004), los principios de Gobierno Corporativo son cruciales para mejorar la eficacia económica, potenciar el crecimiento y fomentar la confianza de los inversores.

Por ello, se destaca que las mejores universidades del mundo sobresalen por su eficiente gobernanza, un factor que influye significativamente en los resultados de las instituciones de educación superior (Salmi, 2014). Bernasconi & Rodríguez-Ponce (2018) también subrayan que la calidad del Gobierno Corporativo es un elemento crítico para que las universidades cumplan efectivamente con sus roles. En este contexto, señalan que un rasgo distintivo en el Gobierno Corporativo de las instituciones universitarias es la participación del cuerpo académico, así como de los funcionarios y estudiantes en los procesos de toma de decisiones.

Además de los modelos de gobernanza, hay varios métodos aplicables para seleccionar a la máxima autoridad unipersonal, el rector, en una institución educativa. Ordorika (2015) identifica cuatro alternativas:

- Voto directo: En este enfoque, el rector se elige mediante un proceso que involucra a diversos sectores de la comunidad universitaria, como académicos, estudiantes, trabajadores y egresados.
- Colegiado representativo: En este caso, el rector se designa mediante órganos colegiados representativos, ya sea de forma permanente o *ad hoc* creados específicamente para la elección del rector(a).
- Corporativo: La designación del rector recae en una junta de gobierno.

- Externo: En este método, la elección del rector se lleva a cabo en contextos externos, sobre todo a nivel gubernamental o en grandes corporaciones.

Una clasificación similar a la de Ordorika (2015) es propuesta por la European University Association. Aunque no incluyen la categoría "externo", introducen la posibilidad de que el rector sea designado mediante un proceso de dos pasos, en el cual participan tanto el senado como el consejo/junta directiva (Pruvot & Estermann, 2017). Estas diversas alternativas reflejan la variedad de enfoques utilizados en la elección de líderes universitarios, cada uno con sus propias implicaciones y dinámicas.

Figura 6: Tipos de gobierno en la educación superior

	Modelo centrado en el estado	**Modelo orientado al mercado**	**Autogobierno académico**
Arreglos generales de educación superior			
Tomador de decisiones dominante	Estado	Gestión universitaria (+ stakeholders externos)	Comunidad de académicos / sillas profesionales.
Enfoque de gestión dominante	Burocrático	Estratégico, emprendedor	Colegial
Quién establece las condiciones de adhesión, tamaño de la institución.	Estado	Gestión universitaria	Estado / Universidad (negociado)
¿Quién controla / evalúa?	Ministerio	Órganos de acreditación / evaluación (estatal o cuasi-gubernamental)	Autoevaluación por universidad, pares académicos.
¿Qué se controla?	Procesos académicos	Calidad de los productos académicos.	Calidad del resultado de la investigación, publicaciones.
¿Cuándo ocurre la evaluación?	Ex ante	Ex post	No sistematizado
Instrumentos de control del estado	Diseño de sistemas	Incentivos para la competición, mejoras de calidad.	Marco legal, financiero.
Gobernanza financiera			
Base de financiación principal	Estado (presupuesto universitario parte del presupuesto estatal)	Competitivo y Diversificado.	Estado (con presupuesto propio universitario)
Enfoque de financiación estatal	Detallado (bajo presupuesto discrecional para universidades)	Presupuestos globales	Tipo mixto (alta discreción presupuestaria para la universidad)
Método de asignación	Basado en insumos (objetivos definidos por el estado)	Basado en resultados (objetivos definidos por la universidad)	Basado en insumos (objetivos negociados por estado y universidades)
Autonomía personal			
Reclutamiento de académicos de alto nivel.	Designado por el estado	Elegido por personal docente de alto rango con participación directa de la gerencia universitaria	Elegido por docentes
Antecedentes profesionales de rectores / presidentes.	Administración Pública	Administración	Académico / Presidente
Participación del personal académico en la gestión administrativa.	Limitado	Moderado	Alto

Autor: King, 2020.

Con respecto a la gobernanza en las IES, algunos estudiosos han realizado importantes aproximaciones conceptuales. Las universidades proporcionan una de las estructuras de gobernanza más destacadas para la creación de conocimiento (Safavi, 2016). Esta transformación, inclusión de la gobernanza en las IES a nivel mundial, se ha venido desarrollando desde mediados de los años 80 cuando se produjeron cambios organizativos en el marco internacional. Estas reformas están cambiando el modelo de gobernanza de las universidades (Jemienlniak y Greenwood, 2015). Concretamente, en los últimos años se ha presentado un aumento en la consciencia de los mecanismos de gobernanza que juegan un papel relevante en la autonomía organizativa y en el control gubernamental dentro de las universidades.

Colombia

Como se dijo previamente, en Colombia se ha presentado un acelerado proceso de transformación en el sector educativo terciario que ha afectado el modelo de gobernanza. En el país, el término de gobernanza corporativa es un concepto novedoso (Taylor, 2012), pero adicionalmente, los estudios muestran una falta de consenso sobre la idea misma de universidad y todavía más de un modelo común de gobernanza.

Inicialmente, las universidades en el país han implementado un modelo de gestión europea, como se evidencia en elementos como el establecimiento de la misión, la justificación de sus acciones o la visión. En la medida en que el modelo europeo se ha ido transformando, también lo ha hecho en las universidades colombianas, estableciéndose una mayor participación de los *stakeholders* de la comunidad académica. Además, la influencia de las universidades estadounidenses ha provocado cambios en la gestión de las universidades en Colombia, sobre todo en aquellas privadas de élite, así lo afirman Flórez-Parra *et al.* (2017):

> Cuestiones como la transparencia, la creciente importancia de la supervisión o el tema de la rendición de cuentas en las universidades colombianas pueden ser los medios con los que la gerencia pueda legitimar sus acciones (p. 288).

Esta investigación argumenta la necesidad de un marco legal sin el que los datos proporcionados dependan de las influencias y preferencias que se establecen sobre los

órganos de gestión. También, se afirma que el modelo debe ser flexible para incluir distintas preferencias y opiniones.

La gobernanza como temática está relacionada con diversas condiciones actuales que quieren vincularse y ayudar a dar respuestas a la mejora de las condiciones de vida de los actores de la sociedad. Esto desde la interminable búsqueda de las nuevas administraciones en el sector público y tener un claro paisaje de cómo son o deberían ser las relaciones de responsabilidad y ayuda entre estado, sociedad y economía. La gobernanza ayuda a la gobernabilidad y apoya el balance entre los múltiples poderes que convergen en las IES (Morales, 2016). Otro de los puntos importantes a tener en cuenta al hablar de gobernanza y gobernabilidad es la relación que tiene con la calidad que cada uno de los procesos de las organizaciones universitarias tiene a nivel interno, esto incluye el tener una perspectiva estratégica de visión compartida, búsqueda constante de la excelencia, el deseo de investigación con el objetivo del aprendizaje continuo y la ayuda de líderes que contribuyan a la inspiración de los entes universitarios (Martínez, 2017).

En nuestro medio, el tema de gobernanza tiene cabida desde varios años atrás, primero con la Misión Nacional para la Modernización de la Universidad Pública en Colombia, que tiene su origen en el año 1993 con el gobierno del presidente César Gaviria. Dicha misión tenía como su principal tarea la de definir el papel que jugaban las universidades públicas frente a las demandas de la sociedad colombiana y de esa manera hacer recomendaciones en cuanto a temas académicos, administrativos y financieros (República de Colombia, 1993). Más recientemente se registran importantes avances por parte del Ministerio de Educación en cuanto a mejora en la gestión de los Consejos Superiores con herramientas útiles como: matrices de autoevaluación, transparencia, seguimiento a los planes institucionales; y manuales que contribuyen al logro de la calidad académica, fortalecimiento de la autonomía y excelencia en la gestión de los diferentes recursos.

En el caso de las universidades nacionales, como la Universidad Nacional de Colombia, el consejo superior está integrado por el Ministro de Educación Superior, quien lo preside, un miembro designado por el presidente de la República con experiencia previa en el sector universitario, representantes de las directivas académicas, docentes, egresados, estudiantes, el sector productivo, un ex rector universitario y el rector de la

institución, quien tiene voz, pero no voto. Es importante señalar que, la Universidad Nacional de Colombia cuenta con una Ley orgánica propia que rige su estructura de gobierno y otras instancias de autoridad y sistemas de coordinación, lo que no ha sido óbice para que la elección de rector sea haya tornado tumultuosa por el voto electivo de los representantes estudiantiles y profesorales que no siempre votan sujetos a los sondeos previos.

En cuanto a las universidades de orden departamental y municipal, el consejo superior es presidido por el respectivo gobernador o alcalde, y es este consejo el responsable de designar al rector. Orozco (2016) también destaca que la gestión del sistema de educación superior en Colombia recae en el presidente de la República, con el respaldo del Ministerio de Educación Nacional. Según la legislación, el propósito fundamental de esta gestión es garantizar tanto la capacidad como la calidad del servicio, protegiendo la fe pública y respetando la autonomía tanto de universidades como de instituciones no universitarias.

La autonomía de las universidades colombianas quedó consagrada en la Constitución Política de Colombia, específicamente en el artículo 69, que garantiza la autonomía universitaria. Este artículo establece que las universidades pueden establecer sus directrices y regirse por sus estatutos, siempre según la ley (Constitución Política de Colombia, 1991). Este marco legal confirma el compromiso del país con el respeto a la autonomía universitaria en el ejercicio de sus funciones y la toma de decisiones.

El escenario en el que las instituciones universitarias llevan a cabo sus actividades es dinámico y marcado por la incertidumbre, resultado de cambios continuos en el entorno social, económico, político y demográfico en un mundo globalizado, entre otros factores. Recientemente (Villace, 2020), el elemento principal que ha contribuido a esta realidad cambiante ha sido la reforma del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y la implementación del proceso de Bolonia. Este proceso tiene como objetivo facilitar el intercambio de titulados en la Unión Europea y adaptar el contenido de los estudios universitarios a las demandas sociales, mejorando su calidad y competitividad con mayor transparencia. Además, es menester considerar la presencia y aumento de nuevas universidades, y el crecimiento de la competencia internacional por la creciente movilidad de estudiantes mediante programas de intercambio y políticas educativas en un mundo

globalizado. Esto ha llevado a que los ránquines actuales o posicionamiento de las universidades pretendan incluir instituciones de los cinco continentes bajo parámetros que resultan subjetivos y que terminan favoreciendo aquellas del primer mundo.

Tabla 2: IES colombianas creadas desde el año 1990

NOMBRE IES	ESTADO	FECHA DE CREACIÓN
CENTRO DE CONOCIMIENTO ALEJANDRÍA - ALEJANDRÍA	Activa	11/07/1990
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS – UNIMINUTO	Activa	01/08/1990
INSTITUCION UNIVERSITARIA BELLAS ARTES Y CIENCIAS DE BOLÍVAR	Activa	03/12/1990
FUNDACIÓN TECNOLÓGICA AUTÓNOMA DEL PACÍFICO	Activa	10/04/1991
INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO	Activa	18/09/1991
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE SAN GIL - UNISANGIL -	Activa	18/10/1991
TECNOLÓGICA FITEC	Activa	03/01/1992
ESCUELA NAVAL DE SUBOFICIALES ARC BARRANQUILLA	Activa	14/02/1992
ESCUELA DE COMUNICACIONES	Inactiva	28/12/1992
ESCUELA MILITAR DE CADETES GENERAL JOSÉ MARÍA CORDOVA	Activa	28/12/1992
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA	Activa	28/12/1992
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS EMPRESARIALES, EDUCACIÓN Y SALUD - UNICORSALUD	Activa	15/07/1993
FUNDACIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES COMFANORTE - E.S.C.-	Activa	25/08/1993
CORPORACIÓN TECNOLÓGICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR SAPIENZA – CTE	Activa	22/09/1993
CORPORACIÓN JOHN F. KENNEDY	Activa	01/10/1993
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ANTONIO JOSÉ CAMACHO	Activa	21/12/1993
FUNDACIÓN ESCUELA COLOMBIANA DE REHABILITACIÓN	Activa	03/11/1995
ESCUELA DE LOGÍSTICA	Activa	28/12/1995
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIA Y DESARROLLO – UNICIENCIA	Activa	05/01/1996
UNIVERSIDAD DE SANTANDER - UDES	Activa	12/03/1996
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM - UNICATÓLICA – CALI	Activa	19/03/1996
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON	Activa	21/06/1996
UNIVERSITARIA AGUSTINIANA - UNIAGUSTINIANA	Activa	26/12/1996
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA SALAZAR Y HERRERA	Activa	17/04/1997
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA DEL NORTE	Activa	20/05/1997
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE BARRANQUILLA - IUB	Activa	23/07/1997
CORPORACIÓN ESCUELA TECNOLÓGICA DEL ORIENTE	Activa	05/08/1998

CORPORACIÓN BOLIVARIANA DE EDUCACIÓN SUPERIOR – CORBES	Inactiva	18/05/1999
CENTRO DE EDUCACIÓN MILITAR - CEMIL	Activa	23/11/1999
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE SALAMANCA	Activa	02/12/1999
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REPUBLICANA	Activa	02/12/1999
CORPORACIÓN COLEGIATURA COLOMBIANA	Activa	11/07/2000
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN ALFONSO - FUSA	Activa	07/12/2000
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SEMINARIO BÍBLICO DE COLOMBIA – FUSBC	Activa	07/12/2000
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL ALEXANDER VON HUMBOLDT - CUE	Activa	14/03/2001
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTA - UNIEMPRESARIAL	Activa	02/04/2001
FUNDACIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES UNIVERSITARIOS DE URABA ANTONIO ROLDÁN BETANCUR	Activa	02/04/2001
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA COMFACAUCA – UNICOMFACAUCA	Activa	02/04/2001
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO AMERICANA – UNICA	Activa	08/05/2001
FUNDACIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES MONSEÑOR ABRAHAM ESCUDERO MONTOYA - FUNDES	Activa	23/07/2001
FUNDACIÓN EUROCOLOMBIANA DE EDUCACIÓN SUPERIOR – EUROCOL	Inactiva	21/08/2001
INSTITUCION DE EDUCACION TECNOLOGICA INTERNACIONAL - UNIVERSAE	Activa	21/08/2001
CORPORACIÓN TECNOLÓGICA CATÓLICA DE OCCIDENTE – TECOC	Activa	17/01/2002
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REFORMADA - CUR -	Activa	14/05/2002
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL TRÓPICO AMERICANO – UNITRÓPICO	Activa	11/06/2002
ESCUELA DE POSTGRADOS DE LA FAC - EPFAC	Activa	05/08/2002
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SANITAS	Activa	23/12/2002
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SEMINARIO TEOLÓGICO BAUTISTA INTERNACIONAL	Activa	24/06/2003
TECNOLÓGICO DE ARTES DÉBORA ARANGO INSTITUCIÓN REDEFINIDA	Activa	25/09/2003
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ANTONIO JOSÉ DE SUCRE – CORPOSUCRE	Activa	26/09/2003
POLITÉCNICO INTERNACIONAL INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	Activa	11/11/2004
FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ALBERTO MERANI	Activa	20/04/2005
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CLARETIANA – UNICLARETIANA	Activa	23/06/2006

ESCUELA INTERNACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES – INTER	Activa	04/07/2006
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA	Activa	17/10/2006
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA BELLAS ARTES	Activa	17/10/2006
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL – UNICOLOMBO	Activa	01/12/2006
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	Activa	19/03/2007
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO	Activa	19/03/2007
CORPORACIÓN CRISTIANA UNIVERSITARIA DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA	Inactiva	19/03/2007
CORPORACIÓN TECNOLÓGICA SUPERIOR SIGLO XXI	Inactiva	19/03/2007
CORPORACIÓN TECNOLÓGICA COPACABANA - TECO	Inactiva	19/03/2007
ESCUELA DE FORMACIÓN DE INFANTERÍA DE MARINA	Activa	19/03/2007
ESCUELA MILITAR DE SUBOFICIALES SARGENTO INOCENCIO CHINCÁ	Activa	19/03/2007
FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ESATEC	Inactiva	19/03/2007
FUNDACIÓN INTERAMERICANA TÉCNICA - FIT	Activa	19/03/2007
FUNDACIÓN INSTITUTO DE CARRERAS TÉCNICAS PROFESIONALES - FIDCI	Inactiva	19/03/2007
FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR SIKUANI - FESI	Inactiva	19/03/2007
ESCUELA DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL	Inactiva	19/03/2007
ESCUELA DE SUBOFICIALES DE LA FUERZA AÉREA COLOMBIANA ANDRÉS M. DÍAZ	Activa	19/03/2007
TECNOLÓGICO COREDI	Activa	17/04/2007
CORPORACIÓN TECNOLÓGICA INDOAMERICANA	Activa	22/09/2008
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE SABANETA – UNISABANETA	Activa	24/10/2008
LCI - FUNDACIÓN TECNOLOGICA	Activa	01/12/2008
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CAFAM - UNICAFAM	Activa	12/12/2008
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CERVANTES SAN AGUSTÍN – UNICERVANTES	Activa	02/06/2009
INSTITUTO TECNOLÓGICO COMFAMILIAR DE PUTUMAYO	Inactiva	21/08/2009
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE COLOMBIA - UNIVERSITARIA DE COLOMBIA	Activa	30/03/2010
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CIEO - UNICIEO	Activa	14/07/2010
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA U. DE COLOMBIA	Activa	05/08/2010
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COMFENALCO SANTANDER	Activa	27/09/2010
INSTITUCION UNIVERSITARIA CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES MARÍA GORETTI	Inactiva	20/10/2010
CORPORACIÓN COLSUBSIDIO EDUCACIÓN TECNOLÓGICA – CET	Activa	21/10/2010
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO GERMANA	Activa	22/11/2010
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y SOCIAL - CUDES	Activa	15/02/2011

FUNDACIÓN ESCUELA TECNOLÓGICA DE NEIVA - JESÚS OVIEDO PÉREZ – FET	Activa	28/02/2011
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA NAVARRA - UNINAVARRA	Activa	22/11/2011
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS G. PÁEZ - UNIPAEZ	Activa	23/11/2011
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE ASTURIAS	Activa	02/02/2012
ESEIT - ESCUELA SUPERIOR DE EMPRESA, INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	Activa	08/05/2012
UNIVERSITARIA VIRTUAL INTERNACIONAL	Activa	08/05/2012
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN PARA LA JUSTICIA - CIJ	Activa	15/07/2013
TECNOLÓGICO DE ENERGÍA E INNOVACIÓN E-LERNOVA	Activa	27/03/2014
CENTRO DE ESTUDIOS AERONÁUTICOS - CEA	Activa	19/12/2014
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN PABLO - UNISANPABLO	Activa	20/08/2015
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COMFAMILIAR RISARALDA	Activa	07/09/2015
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA DEL SUR - UNICATOLICA DEL SUR	Activa	23/09/2015
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA FCV	Activa	10/11/2016
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE CATALUÑA	Activa	15/11/2016
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA INTERNACIONAL DE COLOMBIA - UNINCOL	Activa	15/11/2016
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA INTERNACIONAL DE LA RIOJA – UNIR	Activa	07/07/2017
INSTITUCION UNIVERSITARIA DIGITAL DE ANTIOQUIA - IU. DIGITAL	Activa	27/12/2017
UNIDAD TECNOLÓGICA DEL MAGDALENA MEDIO - UTEM -	Activa	30/01/2018
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SALESIANA	Activa	09/04/2018
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA PATRICIO SYMES	Activa	30/04/2018
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA INDÍGENA INTERCULTURAL – UAIIN	Activa	26/06/2018
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA - CEDOC DEL EJÉRCITO NACIONAL	Activa	14/08/2018
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL NORTE	Activa	12/04/2019
UNIVERSITARIA DEL CHICAMOCHA	Activa	01/10/2019
CORPORACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL CAMINOS DEL SUROCCIDENTE COLOMBIANO	Activa	25/10/2019
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA DEL CARIBE	Activa	25/08/2021
UNIVERSITARIA DE SANTA MARTA	Activa	13/01/2023
CORPORACIÓN INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA SALUD COLOMBIA – UNISALUD	Activa	13/03/2023
CORPORACIÓN INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA SALUD COLOMBIA -UNISALUD-	Inactiva	13/03/2023
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE LAS CULTURAS Y LAS ARTES POPULARES IPC	Activa	06/12/2023

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE BOGOTA - UNIVERSITARIA DE BOGOTÁ	Activa	30/04/2024

Fuente: Elaboración propia a partir de base de instituciones del SNIES (2024).

Desde 1990, el panorama universitario en Colombia ha experimentado un notable crecimiento en diversos aspectos. En términos de cantidad, se ha observado un aumento significativo en el número de IES. De las 326 consolidadas (activas e inactivas) en las bases institucionales del SNIES (2024), se crearon 216 nuevas desde 1990, entre las confesionales o de inspiración cristiana se encuentran: Corporación Universitaria Minuto de Dios, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Uniagustiniana, Fundación Universitaria Católica del Norte, Fundación Universitaria San Alfonso, Fundación Universitaria Seminario Bíblico de Colombia, Fundación de Estudios Superiores Monseñor Abraham Escudero, Corporación Tecnológica Católica de Occidente, Fundación Universitaria Seminario Teológico Bautista Internacional, Fundación Universitaria Claretiana, Fundación Universitaria Cervantes San Agustín, Fundación Universitaria San Pablo, Fundación Universitaria Católica del Sur, Fundación Universidad Salesiana y Fundación Universitaria Católica del Caribe.

4. Estado del arte

Las universidades se ven cada día más como aliados claves en el desarrollo social y económico que se proponen los gobiernos. Además, las universidades son consideradas motores de desarrollo local en la medida en que proporcionan capital humano altamente calificado y también apoyan la creación de conocimiento (Meoli *et al.*, 2017). La gobernanza es una noción recurrida con frecuencia en los debates sobre las reformas internas en los procesos universitarios. Mientras la gobernanza de los sistemas se corresponde con las relaciones entre las universidades, el Estado y la sociedad, las instituciones educativas tienen en cuenta los cambios en la distribución de poder y en los procesos de toma de decisiones.

En este sentido, es pertinente conocer que, para León (2021) la gobernanza se relaciona con el grado de autonomía de las universidades y apunta a un modo de gobierno que se encamina a la negociación firme y consciente con todos los actores de la comunidad, incluidos los grupos externos, por ende, la gobernanza puede verse como una reflexión del sentido de gobierno. Además, encontró que, la gobernanza universitaria suministra una visión en varias dimensiones que deben tener un abordaje significativo como la dimensión institucional; la dimensión sistemática y la dimensión global. Es de ahí que, toda propuesta de gobernanza en las organizaciones universitarias debe estar encaminada y basada en la complejidad del tejido social de cada una de las comunidades internas, contando con las necesidades de reconocimiento de las diversas identidades comunitarias y fomentando la aplicabilidad de la descentralización en la toma de decisiones, conservando siempre la gobernabilidad en los procesos de ejecución administrativa.

Así las cosas, la gobernanza interna o institucional es la coordinación de distintos autores y su implicación en los procesos de toma de decisiones que se dan dentro de las universidades. Esto abre la entrada a instrumentos hacia la Nueva Gestión Pública NGP, lo que tiene en principio el objetivo de dos transformaciones dentro de las instituciones. Por un lado, las universidades evolucionan hacia organizaciones con mayor integración. Por el otro, la competencia que se encuentra entre universidades introduce elementos relacionados con el mercado para mejorar el rendimiento.

A continuación, se presentan los instrumentos que se pueden usar para introducir reformas en las estructuras de las instituciones universitarias (Kehm, 2012). Están los presupuestos en los que la educación superior ha recibido mayor margen de acción para asignar recursos. Esto se establece porque las universidades sufren recortes presupuestales lo que las lleva a una diversificación de la base de fondos a través de la búsqueda de donantes, la cooperación con la industria y la oferta de investigación. Luego se encuentra la participación y la representación de los actores interesados o los *stakeholders* en la toma de decisiones. Esto se opera a través de la creación de comités o el incremento de nuevos miembros. En tercer lugar, se encuentra la profesionalización de los niveles centrales de gestión, en el cual los líderes institucionales y los decanos tienen más autoridad y poder de decisión, lo cual hace que se espere de ellos una gran autonomía y responsabilidad. Finalmente, se asigna la escala salarial y bonificaciones basadas en la productividad y en la asignación de presupuestos; de esta forma, tanto el personal académico como las unidades básicas (departamentos, facultades, entre otros) reciben una asignación con relación al rendimiento (orientado al resultado) (Kehm, 2012).

Otros instrumentos también evidenciados en el trabajo de Kehm (2012) son la evaluación y acreditación de las instituciones y programas de pregrado y posgrado en la cual agencias independientes realizan la definición de los criterios de condiciones de calidad. También se cuenta con la gestión de calidad, encargada de formular baterías de indicadores, normas predeterminadas y requisitos procesales como la evaluación regular de la docencia. Por su parte, los pactos universitarios y las nuevas profesiones universitarias representan además importantes instrumentos para realizar reformas estructurales en las universidades.

La migración de las IES de instituciones a organizaciones es una labor no completada del todo. En muchos casos, no es claro qué tipo de organización es más apropiada ni como estructurarla sin afectar su realidad entitativa. En la literatura sobre este tema, destaca una gran alineación de definición de universidades como instituciones muy *sui generis* que mantienen cabos sueltos en su nomenclatura interna, excesiva burocracia, distancia de su medio y tecnologías obsoletas (Cabrero y Salvador 2016).

Con relación a los cambios que han sufrido las universidades, desde la década de los 80 se han producido importantes cambios organizativos en todas las universidades a nivel mundial. Del mismo modo, se han producido importantes reformas que han ido cambiando entre otros, los modelos de gobernanza dentro de las universidades (Jemienlniak y Greenwood, 2015). La revisión de literatura también se encuentra con una creciente conciencia en la aplicación de mecanismos de selección de perfiles para los cuadros directivos y de los representantes estamentales, como forma de contrarrestar el pretendido control gubernamental o injerencia de sectores políticos o económicos interesados en incidir en el manejo de las universidades. Es importante señalar también que las mismas han implementado nuevos sistemas de gestión orientados a empatizar con la sociedad civil organizada (Huisman, 2015) y a incidir sobre el mercado laboral (Girotto *et al.*, 2013).

En la literatura se encuentran varios modelos de gestión universitaria. Concretamente, se encuentran seis elementos a saber. El primero se refiere al modelo colegiado en el que la gobernanza está a cargo del personal académico. El segundo es el modelo gerencial que se encuentra a través de la gobernanza corporativa con un especial enfoque hacia el control, la rendición de cuentas y la eficiencia en los procesos administrativos universitarios. El tercero corresponde al modelo fideicomiso en el que el gobierno lo supervisa un consejo que no necesariamente forma parte del consejo académico o de las partes interesadas y que se asemeja al implementado en al menos una de las universidades abordadas en este estudio. Un cuarto es el modelo de *stakeholders* en el cual se nominan representantes que incorporan distintos estamentos de interés de la gobernanza en las universidades y, finalmente se encuentra el modelo mixto que combina aspectos que todos los modelos anteriores (Huisman, 2015). Los modelos que se encuentran con mayor frecuencia en las universidades a nivel mundial son los modelos de *stakeholders* y el modelo de gestión (Huisman, 2015). La principal diferencia entre estos dos modelos radica en el papel de las juntas directivas. De hecho, las teorías más reconocidas en la gobernanza corporativa en términos de IES son la teoría de agencia y la teoría de *stakeholders* (Flórez-Parra *et al.*, 2017). Por su parte, la primera enfatiza en el control mientras que la segunda pone el énfasis en el pluralismo a través de la participación de todas las partes interesadas.

En el contexto de las IES, el problema de agencia más común es la rendición de cuentas. Esta se rinde al Estado en el caso de las universidades públicas y a los propietarios en el caso de las universidades privadas. Con relación a la implementación, el modelo de *stakeholders* se ha desarrollado principalmente en Europa, donde la gestión con frecuencia se realiza por académicos y hay una alta participación de las partes interesadas (Kehm, 2012). El modelo de gestión se implementa principalmente en los países angloamericanos, con características de gestión jerarquizada con un enfoque competitivo en la atracción de estudiantes y mayor efectividad, control y eficiencia. Los órganos de gestión están compuestos por personal no académico y existe una importante priorización a la rendición de cuentas (Kehm, 2012). En los países de la OCDE, entre los que se encuentra Colombia, el modelo de educación superior angloamericano (modelo de gestión) se ha convertido en el referente principal. En la medida en que se ha aumentado la autonomía universitaria, también han aumentado las demandas en términos de rendición de cuentas (Girotto *et al.*, 2013). Este modelo se ha implementado en Estados Unidos, Inglaterra y otros países herederos de la cultura anglosajona como Australia, Nueva Zelanda y Canadá (Lokuwaduge *et al.*, 2014). En algunos países de América del Sur, África y el sudeste asiático también han venido incorporando este modelo (Flórez-Parra *et al.*, 2017).

El modelo de gestión de gobernanza corporativa en las universidades permite integrar factores de efectividad, eficiencia y control en la gestión de las universidades (Boer *et al.*, 2010). Además, en este modelo de gestión de mejora, los mecanismos de rendición de cuentas, incorporación de indicadores de desempeño y establecimiento de códigos se concentran para tener un buen gobierno. Por su parte, el modelo europeo, se caracteriza por la autonomía que se otorga a las universidades. En este modelo los objetivos de una institución solamente pueden alcanzarse en cuanto haya un equilibrio entre los intereses de las partes. Adoptar sea este modelo de *stakeholders* −o el europeo− requiere de un claro conocimiento de los contextos socioeconómicos del país y de la identificación de las partes interesadas (Flórez-Parra *et al.*, 2017).

Las universidades con frecuencia tienen problemas para la elección de un modelo u otro, muy probablemente debido a que no se cuenta con una cultura administrativa madura o porque ésta vive supeditada a las demandas académicas. Además, las universidades mejor posicionadas ejercen influencia sobre las demás, que buscan imitar

esos paradigmas exitosos, sin darse cuenta que la cultura organizativa depende de la existencia de valores culturales del entorno que pueden ser similares, pero que cuando no lo son, necesariamente exigen distintos modelos en la administración (Flórez-Parra *et al.*, 2017).

Las IES latinoamericanas se caracterizan, entre otras, por ser enclaves de burocracia y clientelismo, propiciar una militancia política sectaria, prevalencia en número de entidades privadas de diversa calidad y bajo presupuesto. Otras características, la tendencia a la gobernabilidad democrática, la facilidad del acceso gracias a subsidios, la libertad académica y la inevitable intervención estatal. En las universidades públicas, las afectaciones son producidas por su crecimiento exponencial sin infraestructura, las élites académicas colmadas de privilegios, la resistencia a incorporar nuevas formas de enseñar y los cada vez más reducidos espacios de bienestar docente y estudiantil (Brunner, 2011).

Hay que reconocer que, en la región, incluido Brasil, si bien se han adelantado algunos estudios en procura de caracterizar y mejorar los sistemas de gestión (Restrepo *et al.*, 2012). Además, los ejercicios de fomento al igual que los procesos de acreditación universitaria se han formulado para chequear procesos puntuales y sirven a las IES más para incursionar en el mercado, que para implementar cambios de fondo en su cultura directiva y administrativa. Adicionalmente, han crecido las presiones de nuevos actores externos como los medios, las veedurías ciudadanas y observatorios universitarios que exigen información de lo que ocurre al interior de las IES sobre todo en el manejo del presupuesto y en los concursos de méritos para docentes (Larrán *et al.*, 2012).

En las últimas décadas se han incrementado los esfuerzos por cualificar el universo universitario latinoamericano, mediante expertos invitados, misiones de apoyo, eventos académicos, intercambio de docentes, entre otros. Los gobiernos han diseñado estrategias para evaluar la calidad de los programas en particular y de las instituciones en general, así como también organismos multilaterales, es el caso del Banco Mundial que viene alimentando durante mucho tiempo un instrumento que mide el desempeño institucional con bases en unas categorías preestablecidas (Fukuyama, 2016).

Ha quedado expuesto que las universidades en Latinoamérica sobre todo las públicas y en menor grado las privadas, obedecen a un esquema de gobernanza de tipo aristocrático donde los docentes de carrera forman una casta que acumula prebendas y altos salarios que con frecuencia se alía con la comunidad educativa, principalmente con los estudiantes para defender intereses comunes (León, 2021).

Para el caso colombiano, los aires reformadores de Córdoba no tuvieron la fuerza de otras latitudes pues tenía las riendas del poder el partido conservador que desde la Constitución Política de 1886 se había propuesto devolver al país la estabilidad perdida durante las guerras civiles, apelando al culto a la hispanidad, entregando la educación a la Iglesia católica y cerrando el paso a los aires de modernidad que soplaban en el vecindario. La llegada al poder del partido liberal en 1930, marcó la inflexión del poder clerical y dio apertura a una serie de reformas, incluida una tímida apertura al movimiento universitario que solo va a consolidarse treinta años después al amparo de las marchas estudiantiles de mayo del 68 en Francia y en México, si bien el gobierno de cuño progresista de Alfonso López Pumarejo (1934-1938) había cedido la facultad discrecional de nombrar rector de la Universidad Nacional al Consejo Superior, pero este seguía siendo conformado por delegados del gobierno nacional y muy tardíamente se permitirá el acceso al consejo directivo de representantes docentes y estudiantiles.

Posteriormente, y gracias a la retoma del poder por el partido conservador en 1946, se modificó de nuevo el llamado cogobierno universitario, recortando aún más autonomía y poder de decisión a los órganos colegiados y reforzando en grado sumo la influencia de actores externos, la iglesia y el Ministerio de Instrucción Pública. Sin embargo, para 1963, las IES públicas recuperan algo de deliberación cuando se crean los Consejos Superiores Estudiantiles que, una década más tarde, van a articular los movimientos estudiantiles.

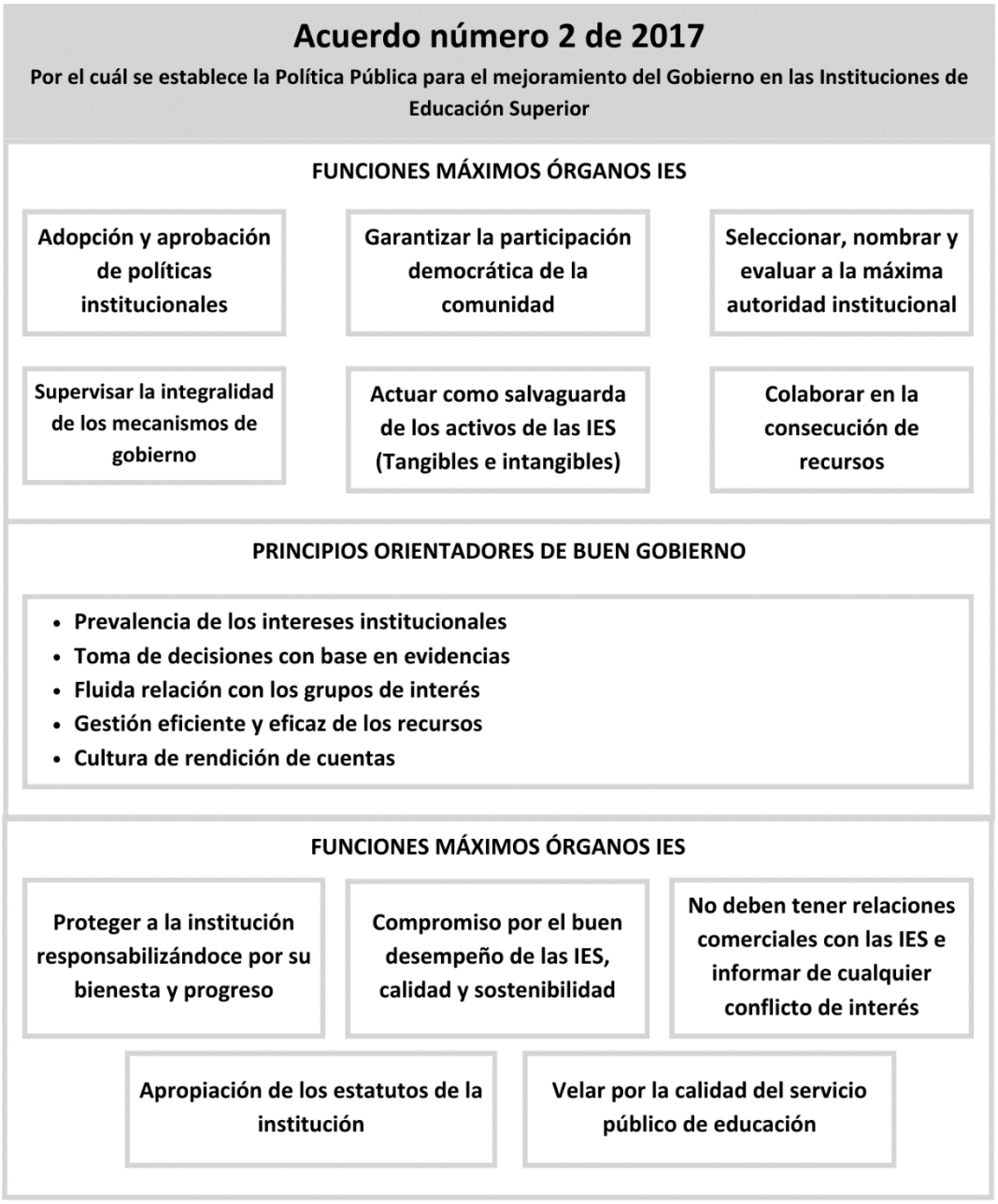
Después de serias dificultades por la filtración de la guerrilla marxista a los claustros y tras años de represión policial, luego de la euforia del año 1968 el accionar encubierto por agentes del Estado contra líderes estudiantiles no dio tregua y, solo hasta 1991 con la adopción de la nueva Carta Política que nos definió como un Estado social de derecho, las universidades tuvieron garantizado el disfrute de la autonomía y la composición pluralista de sus órganos colegiados de gobierno (León, 2021).

En ese segundo tercio del siglo pasado y podría suponerse que, como reacción a los vientos revolucionarias de Córdoba, se refundaron las universidades confesionales que venían de la Colonia. Así la Pontificia Universidad Javeriana de la Compañía de Jesús reabrió sus puertas en 1930, la Universidad Pontificia Bolivariana se fundó en 1934, la Universidad Católica de Manizales en 1954, la Universidad de la Salle en 1960, la Universidad San Buenaventura en 1962 y la Universidad Santo Tomás en 1965, aunque ya venía funcionando como escuela filial del Ateneo Pontificio Angelicum de Roma. Estas últimas cuatro son el objeto de la investigación, todas ellas regentadas por congregaciones religiosas, concebidas bajo un férreo sistema de gobierno unipersonal, con una impronta fuerte de la Orden fundadora y enfocadas en la formación de una clase media en proceso ascensional.

I. Marco legal

La legislación en la materia es reciente y relativamente escasa. Por citar lo más pertinente, el MEN incorporó en su agenda de buen gobierno el normograma que debía acompañar dicho proceso, pero solo después de muchos debates, lo hizo público, se trata del acuerdo 02 del 2017 por medio del cual se establece la Política Pública para el mejoramiento del gobierno en las instituciones de Educación Superior complementado con el acuerdo 02 de 2020 que introdujo un nuevo factor para las condiciones mínimas de procesos de acreditación: las prácticas de buen gobierno en el punto cinco.

Figura 7: Acuerdo n.° 2 de 2017



Fuente: MEN, 2017

El decreto 1330 de 2019 fija los parámetros para revisar la estructura administrativa que permite desplegar las funciones propias de las IES, entre otros: a) Un gobierno consolidado y rendición de cuentas; b) políticas definidas; c) gestión de la información; y d) arquitectura institucional que sustente las estrategias, planes y actividades propias del quehacer institucional.

El CESU con el acuerdo 02 de julio del 2020, incluyó entre los doce factores de evaluación con fines de Acreditación Institucional el factor 2. Gobierno Institucional y transparencia, en el que dice que una institución de alta calidad, según su naturaleza jurídica, identidad, misión, tipología y contexto, se reconoce por tener un gobierno que ofrece estabilidad institucional y que se ejerce mediante un sistema de normas, reglamentos, políticas, estrategias, decisiones, estructuras y procesos, dirigidos al servicio de los intereses generales y al cumplimiento de su misión y proyecto educativo institucional, o lo que haga, bajo criterios de ética, efectividad, integridad, inclusión, equidad y participación de los miembros de la comunidad académica.

Además, para precisar mejor sus intenciones y alcances, el CESU señaló estas tres características:

Característica 4. Buen gobierno y máximo órgano de gobierno. La institución de alta calidad se reconoce porque las orientaciones estratégicas y las decisiones de política y desarrollo institucional se toman en su máximo órgano de gobierno, el cual cuenta con la participación, entre otros, de representantes de los sectores externos, de los profesores y los estudiantes, en coherencia con su naturaleza jurídica, identidad, misión y tipología.

Característica 5. Relación con grupos de interés. La institución de alta calidad se reconoce porque demuestra la existencia de múltiples relaciones e interacciones con los grupos de interés de la sociedad y los actores del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Lo anterior en consonancia con la naturaleza jurídica, identidad, misión y tipología de las instituciones, de manera que se articulen las políticas de la educación y del desarrollo en general, mediante la generación de reflexiones y perspectivas que contribuyan a las labores académicas, formativas, docentes, científicas, culturales y de extensión.

Característica 6. Rendición de cuentas. La institución de alta calidad se reconoce porque demuestra que desarrolla mecanismos de rendición de cuentas periódicos a todos sus grupos de interés y a la comunidad académica, mediante procesos y mecanismos reflexivos, estructurados y documentados, que permiten un análisis objetivo de los compromisos establecidos (pp. 30−31).

Más recientemente, el Consejo Nacional de Acreditación (2021), entró a definir con total precisión el factor, las características y los aspectos a evaluar:

- Característica 4. Buen gobierno y máximo órgano de gobierno
  "La institución de alta calidad se reconoce porque las orientaciones estratégicas y las decisiones de política y desarrollo institucional se toman en su máximo órgano de gobierno, el cual cuenta con la participación, entre otros, de representantes de los sectores externos, de los profesores y los estudiantes, en coherencia con su naturaleza jurídica, identidad, misión y tipología".

  Aspectos por evaluar:

  - Apreciación por parte de los miembros de la comunidad académica de los mecanismos y formas de convocatoria, selección y participación de la representación democrática de estudiantes, profesores y egresados en el máximo órgano de gobierno de la institución, así como de los sectores de la sociedad.

  - Incorporación de los análisis de apreciaciones sistematizadas y periódicas en planes de mejoramiento institucional.

  - Evaluación y análisis sistemáticos y periódicos del impacto de la aplicación de las normas institucionales, según su naturaleza jurídica, y del código de buen gobierno en el funcionamiento del máximo órgano de dirección y demás órganos colegiados. Incorporación de los resultados de dichos análisis en planes de mejoramiento institucional.

  - Demostración de acciones de mejora a partir de la evaluación sistemática del funcionamiento y de las decisiones tomadas por el máximo órgano de gobierno y demás órganos colegiados.

  - Apreciación de la comunidad académica sobre la eficiencia, transparencia y buenas prácticas de los órganos de gobierno institucional y sus integrantes.

- Característica 5. Relación con grupos de interés

  Aspectos por evaluar:

  - Presentación de los resultados de los procesos participativos y colegiados de los grupos de interés en la construcción del proyecto educativo institucional o lo que haga sus veces y de la planeación institucional, y la construcción de sus respectivos planes estratégicos.
  - Presentación de análisis sistemáticos y periódicos de los resultados derivados de la existencia de estamentos, políticas, estrategias, documentos que orientan la articulación y participación de la institución con diversos grupos de interés e incorporación de los resultados de dichos análisis en planes de mejoramiento institucional.
  - Demostración del número de organizaciones de la sociedad en la región, el país y del extranjero con las que ha establecido relación, identificar el grado e intensidad de dicha relación y análisis de los aportes de dichas organizaciones en el buen cumplimiento de las funciones y apuestas misionales declaradas por la institución.
  - Evidencia del nivel y eficiencia de la comunicación bidireccional con sus grupos de interés.

- Característica 6. Rendición de cuentas

  Aspectos por evaluar:

  - Presentación de la evaluación y análisis de los mecanismos de rendición de cuentas en los diferentes niveles que evidencian espacios de reflexión, estructurados y documentados, en donde participan la comunidad académica y la sociedad, y sus resultados se incorporan en la planeación, mejoramiento continuo y en la toma de decisiones.
  - Demostración y presentación, de forma sistemática y periódica, de las opiniones brindadas por la comunidad académica, recogidas a través de canales institucionales de comunicación propiciados por la institución para la rendición de cuenta.

- Evidencia documental, testimonial y estadística sobre la existencia de mecanismos de rendición de cuentas y su impacto en la mejora institucional (pp. 39−40).

Por otro lado, la resolución 015224 de agosto de 2020, “por la cual se establecen los parámetros de autoevaluación, verificación y evaluación de las condiciones de calidad de carácter institucional reglamentadas en el Decreto 1075 de 2015, modificado por el Decreto 1330 de 2019, para obtención y renovación del registro calificado” determina varias cosas interesantes en su articulado. Por ejemplo,

Artículo 20. Gobierno institucional. La institución deberá establecer y demostrar la vigencia de un gobierno institucional atendiendo su naturaleza jurídica, identidad, tipología y misión. Para ello, la institución deberá, por lo menos:

- Definir el modelo de gobierno institucional, que incluya definición de los órganos de gobierno y sus respectivas funciones, de los demás órganos colegiados y sus atribuciones, del cuórum en los órganos decisorios, de las funciones, periodo y forma de elección del rector o rectores y vicerrectores, o los cargos equivalentes y delegaciones de funciones directivas, cuando aplique.

- Formular el proyecto educativo institucional o el que haga sus veces.

- Contar con procesos para la aprobación de cambios que tengan implicaciones en la identidad, tipología y misión institucional.

- Contar con procesos para soportar el sistema interno de aseguramiento de la calidad y planeación institucional.

Artículo 21. Rendición de cuentas institucional. La institución deberá establecer sus mecanismos de rendición de cuentas atendiendo su naturaleza jurídica, identidad, tipología y misión. Para ello, deberá indicar a quiénes rendirá

cuentas del desempeño institucional, la periodicidad y los medios de difusión, considerando lo previsto en el Acuerdo n.° 2 de 2017 del Consejo Nacional de Educación Superior.

Artículo 22. Participación de la comunidad académica en procesos de toma de decisiones. Desde su autonomía y modelo de gobierno, y en coherencia con la naturaleza jurídica, tipología, identidad, misión, estatutos y demás reglamentos, la institución deberá demostrar los espacios de participación de la comunidad académica en los procesos de toma de decisiones.

Artículo 23. Políticas institucionales. Se refiere al marco normativo complementario a los estatutos. La institución deberá exponer las instancias competentes y los procedimientos institucionales para formular, aprobar, comunicar y actualizar los reglamentos internos, así como el seguimiento a su cumplimiento y los medios para que la comunidad académica tenga claridad de dichas instancias y procedimientos (Cifuentes *et al.*, 2015).

II. Cifras de estudiantes matriculados en IES Colombia

La siguiente tabla evidencia el número de estudiantes matriculados por sector en instituciones de educación superior durante el periodo 2016-2022. Estos datos reflejan la diversidad y la dinámica del panorama de educación superior, la información recopilada proporciona una visión general de matriculados año a año, lo que hace posible comprender y abordar los desafíos y oportunidades en este ámbito.

Tabla 3: Matrículas por sector de IES Colombia 2016-2022

SECTOR	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
OFICIAL	1.194.697	1.241.790	1.242.482	1.218.130	1.203.895	1.334.174	1.341.339
PRIVADA	1.199.737	1.204.524	1.197.885	1.178.120	1.151.708	1.114.097	1.124.889
TOTAL	**2.394.434**	**2.446.314**	**2.440.367**	**2.396.250**	**2.355.603**	**2.448.271**	**2.466.228**

Fuente: (SNIES, 2022)

La siguiente tabla evidencia el número de estudiantes matriculados en instituciones de educación superior en Colombia, desglosados por nivel de formación. Estos datos ofrecen una visión detallada de la distribución de matrículas en programas de pregrado y posgrado en el país. Analizar esta información es fundamental para comprender las preferencias educativas más demandadas de los estudiantes dentro de un abanico de posibilidades.

Tabla 4: Matrícula por nivel de formación en IES Colombia 2016-2022

NIVEL DE FORMACIÓN	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Técnica Profesional	82.585	73.263	78.618	81.805	68.903	74.098	82.994
Tecnológica	638.412	658.579	630.928	574.730	581.479	617.679	613.092
Universitaria	1.513.288	1.548.485	1.557.594	1.552.078	1.529.788	1.568.193	1.588.551
Especialización	90.792	92.516	98.773	116.783	104.509	108.518	103.497
Maestría	63.644	67.400	68.229	64.282	64.460	72.809	70.689
Doctorado	5.713	6.071	6.225	6.572	6.464	6.974	7.405
TOTAL	**2.394.434**	**2.446.314**	**2.440.367**	**2.396.250**	**2.355.603**	**2.448.271**	**2.466.228**

Fuente: (SNIES, 2022)

El Ministerio de Educación Nacional, en su compromiso por proporcionar datos precisos que faciliten una visión integral del sector educativo y sirvan como base para la toma de decisiones, presenta los resultados del seguimiento y consolidación de la información poblacional reportada por las Instituciones de Educación Superior (IES) al Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES) para el año 2022. Este sistema recopila datos censales basados en registros administrativos de los estudiantes de educación superior. En 2022, la matrícula total en educación superior alcanzó los 2.466.228 estudiantes, mostrando un aumento del 0,73% con respecto al año anterior, marcando así un máximo histórico.

Este incremento se debe principalmente al crecimiento de las IES públicas en cerca de 7 mil estudiantes (0,54%) y al aumento de alrededor de 11 mil estudiantes (0,97%) en las IES privadas. Los mayores cambios se observaron en el nivel de pregrado, con un crecimiento de 24.667 estudiantes (1,09%), impulsado principalmente por un aumento en las matrículas de las IES públicas (2,51%) y privadas (0,97%). En el nivel de posgrado se registró una disminución de 6710 estudiantes (3,56 %), sobre todo por la reducción de los estudiantes de especialización y maestría en las IES públicas. La tasa de cobertura en educación superior alcanzó el 54,92% en 2022, mostrando un crecimiento de 1,09 puntos porcentuales con respecto a 2021 y recuperando la tendencia de crecimiento, alcanzando niveles de cobertura que no se veían desde 2017. A continuación, se presenta un análisis detallado del comportamiento de la matrícula desglosada por sector, nivel de formación y metodología.

Durante la última década, la matrícula en instituciones de educación superior (IES) del sector oficial ha representado más del 54% del total nacional, experimentando un crecimiento constante, salvo en los años 2019 y 2020. Estos períodos se vieron afectados por la necesidad de armonizar los calendarios académicos de algunas instituciones públicas, resultado de un diálogo social llevado a cabo a fines de 2018, así como por los impactos de la emergencia provocada por la pandemia del COVID-19.

En el ámbito del sector privado, la matrícula en educación superior ha experimentado una desaceleración desde el año 2017. Sin embargo, para el año 2022 se observa un ligero repunte en los informes tanto del primer como del segundo semestre, lo que indica una reactivación en el sector, aunque aún no alcanza los niveles previos a la pandemia. Estos datos reflejan las medidas adoptadas para mitigar los impactos. En el primer semestre de 2021, la matrícula total en instituciones de educación superior privadas fue de 1,114,097, aumentando a 1,124,889 en el primer semestre de 2022, lo que representa un incremento de 10,792 estudiantes (0.97%). Para el segundo semestre de 2022, la matrícula ascendió a 1,158,183, indicando un crecimiento de 33,695 estudiantes más en comparación con el mismo período de 2021 (3.14%).

III. Universidades confesionales en Colombia

Pontificia Universidad Javeriana

El desarrollo histórico de la Universidad Javeriana se divide en dos períodos. El primero abarca desde la época colonial, entre 1623 y 1767, marcado por la expulsión de los jesuitas de los territorios españoles y, en consecuencia, la suspensión de actividades en la Javeriana. El segundo período contemporáneo se inicia en 1930, cuando se reabrieron los estudios universitarios.

La Universidad fue legalmente creada con dos documentos: el breve pontificio In supereminente, del 9 de julio de 1621 por el papa Gregorio XV y y una cédula real fechada el 2 de febrero de 1622, emitida por el rey Felipe III. En ceremonia solemne el 13 de junio de 1623 la Audiencia de Santa Fe oficializó los estudios hasta cuando se vio forzada a cerrar sus puertas debido al destierro de los jesuitas, el 31 de julio de 1767, en cumplimiento de la Pragmática Sanción del rey Carlos III, marcando así el final de su primera etapa de presencia.

Figura 8: Logotipo Provincia colombiana de la compañía de Jesús



Fuente: Pontificia Universidad Javeriana, 2023

La segunda etapa histórica de la Universidad arranca con la decisión de reabrir los estudios universitarios dirigidos por la Compañía de Jesús con la aprobación de la Congregación de Seminarios y Universidades. Desde entonces, la institución ha experimentado un notable desarrollo, desplegando una vigorosa actividad que llega a diversos rincones del territorio nacional y fuera del país y que la sitúa como la segunda universidad privada de mejor desempeño y destacada entre las mejores del continente.

Según el listado obtenido de las bases consolidadas del sistema nacional de información de la educación superior (SNIES, 2022), esta institución reporta como municipio de oferta de programas a Bogotá, D.C., Medellín, Pereira, Barranquilla, Tunja, Cali, Cartagena de Indias y Bucaramanga.

Figura 9: Logotipo Pontificia Universidad Javeriana



Fuente: Pontificia Universidad Javeriana, 2023

Universidad Santo Tomás

El Primer Claustro Universitario de Colombia, la Universidad Santo Tomás, fue establecido por la Orden de Predicadores el 13 de junio de 1580. Inicialmente, en 1608, se creó el Colegio Santo Tomás, que luego se fusionó con la Universidad de Estudios Generales, dando origen al Colegio-Universidad Santo Tomás, después llamado Universidad Tomística.

Figura 10: Logotipo Provincia San Luis Bertrán de Colombia de la Orden de Predicadores



Fuente: Colegio de Santo Tomás de Aquino, s.f.

Durante casi tres siglos, esta institución educativa sirvió como un importante centro de pensamiento y cultura, moldeando a numerosas generaciones de neogranadinos. Entre sus graduados destacados figuran Andrés Rosillo (con estudios en Filosofía, Teología y Cánones), Camilo Torres, autor del influyente "Memorial de Agravios", Francisco José de Caldas (graduado en Cánones), Francisco de Paula Santander (en Filosofía y Leyes) y Atanasio Girardot (en Cánones).

Figura 11: Logotipo Universidad Santo Tomás



Fuente: Universidad Santo Tomás, 2023

La Universidad Santo Tomás de Colombia fue restaurada en Santafé de Bogotá el 7 de marzo de 1965 por la Provincia de San Luis Bertrán de Colombia de la Orden de Predicadores, adquiriendo su personería jurídica mediante la Resolución n. 3645 del 6 de agosto de 1965. Según el listado obtenido de las bases consolidadas del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2022), esta institución reporta cinco sedes y 24 centros de atención para los alumnos de la modalidad virtual.

Universidad Pontificia Bolivariana

El 15 de septiembre, monseñor Tiberio de J. Salazar y Herrera, arzobispo de Medellín, promulgó el decreto que fundaba la Universidad Católica Bolivariana. Su primera Facultad, la de Derecho, inició sus actividades académicas con un grupo de profesores y estudiantes provenientes de la Universidad de Antioquia. Los estudiantes fundadores decidieron honrar la memoria del Libertador Simón Bolívar, al dedicar la nueva institución a su nombre, una iniciativa que fue respaldada por la sociedad y por la autoridad eclesiástica.

Esta denominación, con connotaciones educativas, políticas, sociales y religiosas, definió la identidad y trayectoria de la Universidad, marcando su espíritu bolivariano. En 1945, la Universidad Católica Bolivariana fue reconocida por la Santa Sede, monseñor Joseph Beltrami, Nuncio apostólico, leyó el decreto de Su Santidad Pío XII en la Catedral Metropolitana y cambió su denominación original por la actual: Universidad Pontificia Bolivariana. Posteriormente, en 1948, la Santa Sede aprobó canónicamente su estatuto.

Figura 12: Logotipo Universidad Pontificia Bolivariana



Fuente: Universidad Pontificia Bolivariana, 2023

Según el listado obtenido de las bases consolidadas del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2022), la institución reporta como lugares de oferta de programas a Medellín, Palmira, Bogotá, Montería y Bucaramanga.

Universidad de San Buenaventura

En 1708, la Comunidad Franciscana de la Provincia de la Santa Fe de Colombia fundó la Universidad de San Buenaventura como Colegio Mayor de San Buenaventura. La institución comenzó sus labores en 1747 y fue oficialmente reconocida el 19 de septiembre por la Real Cédula de Fernando VI. Los estudiantes matriculados en el colegio llevaron a cabo sus estudios y residencia en el mismo lugar, obteniendo títulos en artes, filosofía y teología. Destacando por su política inclusiva, el Colegio Mayor de San Buenaventura admitió a estudiantes de diversas procedencias, en consonancia con el compromiso franciscano de proporcionar educación a aquellos con menos recursos.

Figura 13: Logotipo Comunidad Francisca Provincia de la Santa Fe



Fuente: Universidad de San Buenaventura, 2023

Sin embargo, en 1861, el antiguo Colegio Mayor de San Buenaventura fue clausurado por orden de Tomás Cipriano de Mosquera, quien dispuso la disolución de las comunidades religiosas en todo el país. En 1959, el ministro provincial, tramitó la restauración de la universidad ante la Asociación Colombiana de Universidades, y finalmente se logró el 14 de junio de 1961. En 1973, el nombre Universidad de San Buenaventura fue oficializado por decreto del Ejecutivo Nacional.

En 1975, fue reconocida como fundación sin ánimo de lucro mediante resolución del Ministerio de Educación Nacional, bajo la dirección de la Provincia Franciscana de la Santa Fe de Colombia. Manteniendo su estatus universitario según lo establecido en la Ley 30, la institución ha continuado su crecimiento y expansión estableciendo sedes en Medellín, Cali y Cartagena. La Universidad de San Buenaventura ha fortalecido sus facultades tradicionales al tiempo que ha incursionado en programas que responden a necesidades actuales del país en términos de tecnología y desarrollo.

Figura 14: Logotipo Universidad San Buenaventura



Fuente: Universidad de San Buenaventura, 2023

Universidad Mariana

La Universidad Mariana surge del II Congreso Internacional de exalumnas franciscanas, en San Juan de Pasto del 10 al 14 de enero de 1964. En este evento se acordó elevar la solicitud a la Congregación de Hermanas Franciscanas de María Inmaculada para crear un Centro de Educación Superior en la ciudad, para continuar la formación de estudiantes, especialmente mujeres nariñenses. Aunque la comunidad ofrecía educación desde el jardín infantil hasta el bachillerato, se reconocía la necesidad de complementarlos con programas de educación universitaria.

Dado que era necesario contar con instalaciones físicas para albergar los programas universitarios, el Gobierno General solicitó ayuda económica al Gobierno Federal de Suiza. La solicitud fue aceptada y, mediante un contrato con la Congregación de Hermanas Franciscanas de María Inmaculada, el Gobierno Suizo a través de la Comisión de Ayuda Técnica y Económica para Países en Desarrollo de América Latina financió el proyecto. La construcción de la sede comenzó en agosto de 1966 y fue inaugurada en octubre de 1968.

Figura 15: Logotipo Hermanas Franciscanas de la Inmaculada Concepción



Fuente: Universidad Mariana, 2023

El Instituto Mariano comenzó sus actividades ofreciendo programas de pregrado en Enfermería, Licenciatura en Ciencias Sociales, Filosofía y Teología, así como Ciencias Económico Familiares. Para obtener que el ICFES aprobara estos programas, el Instituto se afilió a la Pontificia Universidad Javeriana. A partir de 1983, se implementó el Sistema de Educación Abierta y a Distancia, además de establecer un convenio con la Universidad de San Buenaventura de Cali para ofrecer el programa de Educación Primaria. En ese

mismo año, debido a su notable crecimiento y consolidación académica y administrativa, el Ministerio de Educación Nacional le concedió el reconocimiento institucional como Universidad Mariana. Desde su establecimiento, ha desempeñado un papel clave en la transformación del entorno social, educativo, ecológico, político, económico y cultural, a través de sus diversos programas tanto presenciales como a distancia.

Figura 16: Logotipo Universidad Mariana



Fuente: Universidad Mariana, 2023

Según el listado obtenido de las bases consolidadas del sistema nacional de información de la educación superior (SNIES, 2022), esta institución reporta como municipios de oferta de programas a Pasto, Valledupar, Pitalito y San Andrés de Tumaco.

Universidad Católica de Oriente - UCO

La Universidad Católica de Oriente, fue creada por monseñor Alfonso Uribe Jaramillo, obispo de la Diócesis Sonsón Rionegro, mediante el Decreto Diocesano 103 del 11 de febrero de 1982. Esta iniciativa surgió para atender las necesidades educativas de la comunidad del Oriente Antioqueño, formando profesionales éticos y pertinentes para la región. Desde su creación, la universidad ha sido un referente en la zona y un punto de encuentro para los sueños de los jóvenes orientales.

La institución obtuvo su personería jurídica por parte del Ministerio de Educación Nacional a través de las resoluciones 2650 del 24 de febrero de 1983 y 6718 del 9 de mayo del mismo año. Después, se reconoció como universidad mediante la resolución 003278 del 25 de junio de 1993. Comenzó sus labores el 4 de abril de 1983 con 311 estudiantes y cuatro programas académicos.

Figura 17: Logotipo Universidad Católica de Oriente



Fuente: Universidad Católica de Oriente, 2023

En el 2012, el Ministerio de Educación Nacional otorgó la acreditación en Alta Calidad a varios programas y en 2015, se creó el Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano – MIES, fortaleciendo la oferta académica en técnicas y tecnologías laborales con vínculos futuros a los programas universitarios.

En 2019, la Institución fue reconocida como una Universidad Acreditada en Alta Calidad por el Ministerio de Educación Nacional, a través de la Resolución n.° 009522 del 6 de septiembre de 2019, marcando un nuevo hito en su compromiso con la excelencia y el mejoramiento continuo. Según el listado obtenido de las bases consolidadas del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2022), esta institución reporta como municipios de oferta de programas a Rionegro y Santa Rosa de Osos.

Universidad de La Salle

La Salle es una institución de origen religioso, fundada por los Hermanos de las Escuelas Cristianas, conocidos como Hermanos de La Salle, cuya misión es brindar una educación basada en los principios del Evangelio y los valores humanos. La llegada de los Hermanos de La Salle a Colombia se remonta al año 1902, cuando establecieron su primera escuela en la ciudad de Bogotá. A lo largo del siglo XX, la labor educativa de los hermanos se expandió, fundando colegios en diferentes ciudades del país.

Figura 18: Logotipo comunidad Hermanos de la Salle



Fuente: Universidad de La Salle, 2023

En 1964, se dio un paso importante en la historia de La Salle en Colombia con la creación de la Corporación Universitaria de La Salle en Bogotá. Desde entonces, la universidad ha experimentado un crecimiento continuo, expandiendo su oferta académica y su presencia en diversas regiones de Colombia.

Figura 19: Logotipo Universidad de la Salle



Fuente: Universidad de La Salle, 2023

La Universidad de La Salle se ha destacado por su enfoque en carreras técnicas, tecnológicas, profesionales y de posgrado en áreas como ingeniería, administración, ciencias sociales, ciencias de la salud y educación, entre otras. Además, ha promovido la investigación y la innovación como pilares fundamentales de su quehacer académico.

Según el listado obtenido de las bases consolidadas del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2022), esta institución reporta como municipios de oferta de programas a Bogotá, D.C. y Yopal.

Universidad Católica de Manizales

La Universidad Católica de Manizales (UCM) tiene sus raíces en la visión y dedicación de la Congregación de las Hermanas de la Caridad Dominicas de la Presentación de la Santísima Virgen. Fundada el 11 de febrero de 1954 con el fin de proporcionar educación superior a las mujeres de la sociedad manizaleña.

Figura 20: Logotipo Hermanas Dominicas de la Presentación



Fuente: Universidad Católica de Manizales, 2023

Inicialmente establecida como la Universidad Católica Femenina después, adoptó el nombre de Colegio Mayor de Caldas y en 1978, tras la aprobación del Ministerio de Educación Nacional, se reformaron los estatutos y se cambió el nombre a Universidad Católica de Manizales.

Figura 21: Logotipo Universidad Católica de Manizales



Fuente: Universidad Católica de Manizales, 2023

Fundación Universitaria Monserrate - Unimonserrate

La Fundación Universitaria Monserrate tiene su origen en los Institutos Familiares y Sociales, dirigidos por la congregación religiosa Hijas del Corazón de María, presentes

en varios países de Europa y América. En 1948, se estableció el Instituto Familiar y Social (IFS) en Bogotá, con el propósito de preparar a las jóvenes para su vida matrimonial y ejercer influencia en el entorno social. En 1963, la razón social se cambió a Instituto de Educación Superior Familiar y Social, extendiendo su alcance a mujeres de todas las clases sociales.

Figura 22: Logotipo Congregación religiosa Hijas del Corazón Misericordioso de María



Fuente: Fundación Universitaria Monserrate - Unimonserrate, 2023

En 1981, se inició el programa de Licenciatura en Educación Preescolar y, en 1983, para cumplir con la reforma educativa post-secundaria, la Fundación Asociación Social y Familiar (FASF) se transformó en la Fundación Universitaria Monserrate y amplió su oferta académica, incluyendo programas como Trabajo Social, Licenciatura en Educación Básica Primaria, Finanzas y Negocios Internacionales, Administración de Empresas y Gestión Ambiental, entre otros.

Figura 23: Logotipo Fundación Universitaria UNIMONSERRATE



Fuente: Fundación Universitaria Monserrate -Unimonserrate, 2023

En 2014 la alianza entre la Arquidiócesis de Bogotá, la Sociedad Hijas del Corazón de María y la Fundación Universitaria Monserrate, hizo de Unimonserrate una Institución de Educación Superior articulada con el Sistema Educativo de la Arquidiócesis de Bogotá (SEAB).

Universidad Católica de Pereira

La Universidad Católica de Pereira (UCP) es resultado de la iniciativa de la Diócesis de Pereira, que buscaba establecer una institución de educación superior basada en los principios y valores de la fe católica. Fundada el 14 de marzo de 1970, la UCP comenzó sus actividades con programas en las áreas de Educación y Filosofía.

Figura 24: Logotipo Universidad Católica de Pereira



Fuente: Universidad Católica de Pereira, 2023

Desde sus inicios, la universidad se comprometió a formar profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo social, cultural y económico de la región y según el listado obtenido de las bases consolidadas del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2022), esta institución reporta como municipio de oferta de programas a Pereira.

Universidad Católica Luis Amigó

La Universidad Católica Luis Amigó es una institución fundada y dirigida por los religiosos terciarios capuchinos, una congregación establecida en Valencia, España, en 1889 por el padre Luis Amigó y Ferrer, y reconocida como una congregación religiosa de carácter pontificio en 1902 por la Santa Sede.

La llegada de los terciarios capuchinos a Colombia, en 1928 marcó el inicio de su presencia en el país. En 1951, se establecieron en Medellín e iniciaron los cursos de psicopedagogía correccional, para formar educadores capacitados. El Instituto Psicopedagógico Amigó asumió estos cursos en 1971, dando origen a la Universidad Católica Luis Amigó y a su primer programa de Licenciatura en Pedagogía Reeducativa, que comenzó en 1985 como programa profesional fundacional.

Desde sus inicios la Universidad Católica Luis Amigó ha sido una precursora en el país en la modalidad de educación a distancia. Esta experiencia ha permitido expandir la oferta académica de manera presencial y desarrollar la educación a distancia y virtual conforme a las normativas actuales. La Universidad Católica Luis Amigó tiene programas académicos acreditados de alta calidad, postgrados en especialización, maestría y doctorados. En noviembre de 2016, obtuvo el reconocimiento como universidad.

Figura 25: Logotipo Universidad Católica Luis Amigó

Fuente: Universidad Católica Luis Amigó, 2023

Fundación Universitaria Juan de Castellanos

La Fundación Universitaria Juan de Castellanos, fundada en Tunja en 1982, rinde tributo al historiador y poeta del siglo XVI, Juan de Castellanos e inicialmente ofreció programas en Derecho, Administración de Empresas y Psicología. La institución es un referente en la educación superior regional, formando profesionales comprometidos con el desarrollo sostenible de la sociedad.

Figura 26: Logotipo Fundación Universitaria Juan de Castellanos

Fuente: Fundación Universitaria Juan de Castellanos, 2023

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium – Unicatólica, Cali

La Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, UNICATÓLICA, surgió en 1996 de la visión compartida de sacerdotes y laicos en Cali, quienes abrazaron el ideal de proporcionar educación superior a las comunidades menos privilegiadas, inspirados por el legado de monseñor Isaías Duarte Cancino. Su compromiso con los Derechos Humanos y la dignidad humana ha dado forma a UNICATÓLICA como un espacio educativo comprometido con la construcción de la Civilización del Amor.

Gracias al respaldo de la Arquidiócesis de Cali, la institución ofrece una educación de calidad a precios accesibles, con subsidios y becas que facilitan el acceso a la educación superior. Con más de veinte programas académicos, UNICATÓLICA abarca diversas áreas del conocimiento y cuenta con un cuerpo docente calificado. Sus modernos campus en Pance y Meléndez, junto con una nueva sede en la Ciudadela Compartir, brindan un entorno propicio para el aprendizaje.

La orientación de la institución se centra en la inclusión, el respeto y la promoción de los valores humanos, fomentando en sus estudiantes no solo la búsqueda de empleo, sino también el espíritu emprendedor y el compromiso con la generación de oportunidades laborales. En UNICATÓLICA, la formación académica se complementa con la formación integral de los individuos.

Figura 27: Logotipo Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

Fuente: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica – Cali, 2023

Según el listado obtenido de las bases consolidadas del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2022), esta institución reporta como municipios de oferta de programas a Cali, Jamundí y Yumbo.

Fundación Universitaria Católica del Norte

La Fundación Universitaria Católica del Norte tiene sus raíces en el fervor pastoral y la pasión por la educación de monseñor Jairo Jaramillo Monsalve y el padre Orlando Gómez Jaramillo, quienes, inspirados por su experiencia en instituciones educativas previas, iniciaron este proyecto. La madurez generativa de la Universidad Católica de Oriente también jugó un papel fundamental al guiar el proceso legal y respaldar los primeros programas académicos semipresenciales de la Católica del Norte.

Figura 28: Logotipo Fundación Universitaria Católica del Norte



Fuente: Fundación Universitaria Católica del Norte, 2023

Hoy en día, esta institución se destaca como pionera en educación virtual en Colombia, gracias al compromiso y visión de la Diócesis de Santa Rosa de Osos, en el Norte de Antioquia. Con una filosofía basada en los principios católicos, la Católica del Norte ofrece una educación integral que promueve el conocimiento libre y contribuye al desarrollo humano.

Según el listado obtenido de las bases consolidadas del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2022), esta institución reporta como municipio de oferta de programas a Santa Rosa de Osos.

Fundación Universitaria San Alfonso - FUSA

La Fundación Universitaria San Alfonso, dirigida por la Congregación de los Misioneros Redentoristas (C.Ss.R.), se destaca como una Institución de Educación Superior comprometida con la calidad y la inspiración cristiana. Su proyecto educativo, enraizado en los principios redentoristas y humanistas, se centra en la realidad colombiana y

latinoamericana. Su misión es formar profesionales éticos y competentes, conscientes de su responsabilidad social y comprometidos con el desarrollo del país, contribuyendo así a la construcción de una Colombia más sólida y próspera.

Figura 29: Logotipo Misioneros Redentoristas Colombia



Fuente: Fundación Universitaria San Alfonso- FUSA-, 2023

Según el listado obtenido de las bases consolidadas del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2022), esta institución reporta como municipio de oferta de programas a Bogotá, D.C.

Figura 30: Logotipo Fundación Universitaria San Alfonso



Fuente: Fundación Universitaria San Alfonso - FUSA, 2023

Corporación Universitaria Minuto de Dios -Uniminuto-

La historia de la Corporación Universitaria Minuto de Dios se remonta a 1957, cuando el sacerdote eudista Rafael García-Herreros fundó el barrio Minuto de Dios en Bogotá, con la visión de crear una comunidad que fomentara el desarrollo integral de sus habitantes a través de la educación, el trabajo y el arte. La idea de crear universidad surgió en 1962 pero sólo en 1988, se reunieron los recursos necesarios para fundarla y finalmente, en

1990, la Corporación Universitaria Minuto de Dios recibió la aprobación. En el 2023, se posicionó como la institución de educación superior privada más grande de Colombia.

Figura 31: Logotipo Provincia Eudista de Colombia



Fuente: Corporación Universitaria Minuto De Dios, 2023

Según el listado obtenido de las bases consolidadas del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2022), reporta como municipios de oferta de programas a Bogotá, D.C., Soacha, Zipaquirá, Bello, Girardot, Villavicencio, Bucaramanga, Cali, Guadalajara de Buga, Jamundí, Popayán, Barranquilla, Apartadó, Itagüí, Cartagena de Indias, Santa Marta, Pasto, San José de Cúcuta, Barrancabermeja, Ibagué, Buenaventura, Funza, Madrid, Villa de San Diego de Ubaté, Villeta, Neiva, Chinchiná, Florencia, Facatativá, La Mesa, Garzón, Pitalito, Ocaña, Pereira, Lérida, Mocoa, Mitú, Medellín, Inírida y Yopal.

Figura 32: Logotipo Corporación Universitaria Minuto de Dios



Fuente: Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2023

Fundación Universitaria Agustiniana

Durante dos décadas, la Provincia Agustiniana había anhelado establecer una institución universitaria y fue así como el 9 de agosto de 2007, tras analizar el informe presentado

por la comisión encargada de su estudio y viabilidad se decidió emprender un nuevo horizonte ministerial en la pastoral educativa universitaria.

Figura 33: Logotipo Provincia Nuestra Señora de la Candelaria Agustinos Recoletos



Fuente: Fundación Universitaria Agustiniana, 2023

Aprovechando las relaciones existentes, se entablaron conversaciones con la Corporación Universitaria Nueva Colombia, resultando en una invitación para participar en su proyecto. y dada la experiencia de la Orden en educación y administración, se le solicitó asumir la dirección y gobierno de la institución.

Figura 34: Logotipo Fundación Universitaria Agustiniana



Fuente: Fundación Universitaria Agustiniana, 2023

Este nuevo campus, ubicado en la edificación de Tagaste, proporcionaba un entorno moderno para la educación superior y permitía atender las necesidades pastorales y educativas de la comunidad juvenil en la zona, antes sin instituciones universitarias. La Provincia asumió plenamente la universidad, estableciendo el Consejo Superior y Académico, y finalmente, el 20 de febrero de 2009, se aprobó la reforma estatutaria y el cambio de nombre mediante la resolución 780.

Fundación Universitaria Salesiana

La Fundación Universitaria Salesiana de Bogotá se une a las 42 Instituciones Universitarias Salesianas (IUS) en todo el mundo, convirtiéndose en parte de la Red IUS. La creación fue motivada por el deseo de ofrecer al país una institución de educación superior de alta calidad, moderna y con un impacto significativo en el desarrollo nacional.

Figura 35: Logotipo Sociedad Salesiana de Colombia



Fuente: Fundación Universitaria Salesiana, 2023

Con un enfoque en la responsabilidad social y la vocación salesiana, esta institución está dedicada a servir a todos los sectores de la población, especialmente a aquellos de menores ingresos. El 9 de abril de 2018, la Fundación Universitaria Salesiana obtuvo su personería jurídica por el Ministerio de Educación Nacional. Esta universidad, centrada en la inclusión, la calidad, la innovación científico-tecnológica y la pertinencia, inició sus actividades educativas en Colombia en el primer semestre de 2020.

Figura 36: Logotipo Fundación Universitaria Salesiana



Fuente: Fundación Universitaria Salesiana, 2023

Fundación Universitaria San Pablo – UNISANPABLO

Como resultado del noveno Capítulo General de la Sociedad de San Pablo, llevado a cabo en Ariccia (Italia) en mayo de 2010, se emitió un llamado a los paulinos de todo el mundo

a fortalecer su enfoque pedagógico como formadores en el ámbito de la comunicación, al servicio de la Iglesia (Línea operativa 1.3). En respuesta a esta directriz de los paulinos en Colombia la provincia promovió la creación de la Fundación Universitaria San Pablo, según la visión del Beato Fundador.

Figura 37: Logotipo Sociedad de San Pablo



Fuente: Fundación Universitaria San Pablo – UNISANPABLO, 2023

Después de un meticuloso y exhaustivo trabajo en la preparación de documentos y trámites ante el Ministerio de Educación Nacional, la Fundación Universitaria San Pablo obtuvo su personería jurídica el 24 de julio de 2018, mediante la resolución n.° 11887, firmada por la ministra de Educación del momento, doctora Yaneth Giha Tovar.

Figura 38: Logotipo Fundación Universitaria San Pablo



Fuente: Fundación Universitaria San Pablo – UNISANPABLO, 2023

Fundación Universitaria Cervantes San Agustín Bogotá

El desarrollo histórico de UNICERVANTES está vinculado a la historia de la Orden de San Agustín y su presencia en Colombia a través de la Provincia de Nuestra Señora de Gracia. En efecto, la presencia agustiniana se remonta al siglo XVII con la fundación de la Universidad San Nicolás de Mira en el Convento Máximo de San Agustín, autorizada por el papa Inocencio XII en 1694. Esta universidad otorgó títulos en disciplinas como Teología, Filosofía y Derecho, contribuyendo al desarrollo académico del país hasta su suspensión en 1861 debido a conflictos político-religiosos.

Figura 39: Logotipo Fundación Universitaria UNICERVANTES



Fuente: Fundación Universitaria Cervantes San Agustín Bogotá, 2023

En el siglo XX, los agustinos retomaron su labor educativa en Colombia con la dirección de los liceos de Cervantes en Bogotá, en Barranquilla y en El Retiro, y en línea con su reconocida calidad educativa en 2002, la Provincia de Nuestra Señora de Gracia estableció el Instituto de Estudios Superiores para la formación filosófica y teológica que, en 2018, a través de la Resolución n.° 10741, cambió su denominación a Fundación Universitaria Cervantes San Agustín – UNICERVANTES.

Las siguientes IES, se declaran de inspiración cristiana si bien no tienen ningún vínculo jurídico con la Iglesia católica o cualquier otra denominación religiosa

Universidad Colegio Mayor del Rosario

La Universidad del Rosario, una de las instituciones educativas más antiguas y prestigiosas de Colombia, tiene sus raíces en el siglo XVII cuando fue establecida como un colegio en Bogotá en 1653 por fray Cristóbal de Torres. Concebido para la educación en humanidades y filosofía, el colegio ganó renombre por su calidad de enseñanza. Durante la era colonial española, El Rosario jugó un papel crucial en la formación de funcionarios y catedráticos ofreciendo programas en derecho, medicina, teología y filosofía.

Tras la independencia de Colombia en el siglo XIX, la universidad se convirtió en un centro importante de pensamiento y cultura en el país. En el siglo XX, la universidad se modernizó y amplió su oferta académica para adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos.

Desde su creación, el colegio se concibió como una institución “de” y “para” sus estudiantes. Inicialmente, el fundador designó a dos frailes dominicos como rector y vicerrector, mientras él mismo se reservaba el derecho de nombrar a los colegiales, que gozaban de becas completas y residían en el claustro hasta completar sus estudios, que duraban unos siete años. Los dominicos, hermanos de religión del fundador, intentaron incorporar el Colegio a su comunidad, pero esto fue revocado por el fundador, quien logró secularizar el Colegio.

El modelo de organización del Colegio Mayor del Rosario es similar al de un Colegio Mayor de Salamanca, conocido como del arzobispo, siendo una institución privada, autónoma y gobernada por sus estudiantes, quienes disfrutan de becas completas, eligen a las directivas y ocupan cargos de responsabilidad en el Claustro, en una estructura similar a los *fellows* de los colegios ingleses.

Figura 40: Logotipo Universidad del Rosario



Fuente: Universidad Colegio Mayor del Rosario, 2023

Según el listado obtenido de las bases consolidadas del sistema nacional de información de la educación superior (SNIES, 2022), esta institución reporta como municipio de oferta de programas a Bogotá, D.C., Ibagué, Medellín, Bucaramanga, Armenia, Yopal, Cali, Pereira, Neiva, Villavicencio y Cartagena de Indias.

Universidad Católica de Colombia Bogotá

En marzo de 1970, un grupo de laicos comprometidos con el catolicismo fundaron la Universidad Católica de Colombia. Inicialmente operó bajo el nombre de Fundación Educacional Interamericana Católica de Colombia, y comenzó sus actividades académicas en abril de 1970.

En 1983, el Gobierno Nacional le otorgó el reconocimiento oficial como universidad a través de la Resolución 15647 del Ministerio de Educación Nacional y hace un lustro recibió el reconocimiento como universidad acreditada de alta calidad.

Figura 41: Logotipo Universidad Católica de Colombia

Fuente: Universidad Católica de Colombia Bogotá, 2023

Universidad de La Sabana Cundinamarca

En agosto de 1971, un grupo inicial de 19 estudiantes marcó el comienzo del Instituto Superior de Educación (INSE), ahora conocido como la Universidad de La Sabana. En sus inicios, el INSE estaba en el histórico barrio Quinta Camacho, en Chapinero. Con el tiempo, el instituto ganó reputación y talento humano, expandiéndose gradualmente a través de unas 22 casas que conformaban su sede, cada vez más cerca de su meta de convertirse en una universidad plena.

Figura 42: Logotipo Universidad de La Sabana

Fuente: Universidad de La Sabana Cundinamarca, 2023

La visión cristiana de san Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei, guio a un grupo en la fundación de lo que hoy conocemos como la Universidad de La Sabana en 1979. Desde sus inicios, la universidad se comprometió con la búsqueda,

comunicación y preservación de la verdad, basada en una visión cristiana del ser humano y del mundo.

En 1983, la universidad recibió la visita del gran canciller de La Sabana y prelado del Opus Dei, beato Álvaro del Portillo, quien, tras dialogar con profesores, estudiantes y personal, recomendó la adquisición de un campus más amplio para continuar desarrollando la misión educativa y en 1988, la universidad comenzó su traslado hacia el norte de la capital. Con el paso de los años, las casas coloniales fueron rodeadas de modernos edificios que hoy albergan aulas y oficinas, constituyendo el centro de las actividades académicas y administrativas de la que es hoy una de las diez IES con mejores instalaciones y mayor posicionamiento por la calidad de sus programas y su impacto social en Colombia.

Universidad La Gran Colombia Bogotá

El 15 de noviembre de 1950, un grupo destacado de profesionales formaron la sociedad anónima Difusiones Pedagógicas en La Gran Colombia que tenía como objetivo brindar educación superior a trabajadores y mujeres adultas, en horario nocturno, lo cual fue considerado innovador y revolucionario en su época.

Figura 43: Logotipo Universidad La Gran Colombia

Fuente: Universidad La Gran Colombia Bogotá, 2023

En 1953, La Gran Colombia se convirtió en una corporación sin fines de lucro, como se estableció en su primera reforma estatutaria, manteniendo esta naturaleza hasta la actualidad. La dirección está compuesta por el rector, los decanos, representantes de profesores y estudiantes, así como representación de los egresados en la Consiliatura. Este modelo de organización directiva fue adoptado por otras universidades por disposición

de la Asamblea Nacional Constituyente de 1991 y regulado por la Ley 30 de 1992, la cual actualmente está en proceso de reforma y sigue siendo vigente en la educación superior.

IV. Matrículas en IES confesionales y de inspiración cristiana en el país

La siguiente tabla ofrece una visión detallada del número de estudiantes matriculados en los dos semestres del 2022 —desglosados por nivel de formación— en instituciones de educación superior confesional o cristiana en Colombia.

Tabla 5: Matriculados por nivel de formación en IES confesionales o de inspiración cristiana

Institución de educación Superior	Carácter		Matriculas Q1 y Q2 2022						Total	Promedio Semestral
	Confesional	Inspiración Cristiana	Tc	Tg	Un	Esp	Mg	Doc		
Pontificia Universidad Javeriana	x		0	0	51520	5632	6967	586	64705	32352
Universidad Santo Tomás	x		0	217	45546	3979	2505	332	52579	26289
Universidad Pontificia Bolivariana	x		0	0	36225	4677	4655	637	46194	23097
Universidad de La Sabana		x	0	0	20340	3025	3040	195	26600	13300
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario		x	0	0	19470	4716	2440	156	26782	13391
Universidad de San Buenaventura	x		0	0	25766	1192	1116	407	28481	14240
Universidad Católica de Colombia		x	0	0	14457	3487	160	188	18292	9146
Universidad Mariana	x		0	0	10995	350	511	38	11894	5947
Universidad Católica de Oriente - UCO	x		0	0	8379	286	196	57	8918	4459
Universidad La Gran Colombia		x	0	49	18558	1493	718	0	20818	10409
Universidad de La Salle	x		6	0	15508	718	1304	300	17836	8918
Universidad Católica de Manizales	x		942	47	2735	1298	422	103	5547	2773

Fundación Universitaria Monserrate - Unimonserrate	x		0	0	2866	227	180	0	3273	1636
Universidad Católica de Pereira	x		69	401	4324	453	237	43	5527	2763
Universidad Católica Luis Amigó	x		0	48	29091	682	151	81	30053	15026
Fundación Universitaria Juan de Castellanos	x		0	0	5706	1007	0	0	6713	3356
Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica, Cali	x		916	656	4685	168	0	0	6425	3212
Fundación Universitaria Católica del Norte	x		0	649	7396	856	0	0	8901	2250
Fundación Universitaria San Alfonso -Fusa-	x		0	0	367	12	0	0	379	189
Corporación Universitaria Minuto De Dios - Uniminuto	x		50	354	16177	1210	7040	0	184973	92486
Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana	x		0	1252	10403	1408	0	0	13063	6531
Fundación Universitaria Cervantes San Agustín - Unicervantes	x		0	0	2628	35	0	0	2663	1331
Fundación Universitaria Salesiana	x		0	0	429	0	0	0	429	214
Fundación Universitaria San Pablo - Unisanpablo	x		0	0	36	0	0	0	36	18
Número total de instituciones confesionales e inspiración cristiana (26,46% de las privadas) (12,26% de todas las IES)									591081	295540
Número total de instituciones privadas									2233072	1116536
Número total de instituciones públicas									2584552	1292276
Total IES Colombia									4817624	2408812

Fuente: Elaboración propia a partir de SNIES (2022)

Estos datos revelan el impacto significativo que estas instituciones tienen en el panorama educativo del país en términos de la cantidad de estudiantes inscritos. Además, reflejan la preferencia de muchos estudiantes por una educación que integre valores éticos y morales en su formación académica. En la última columna, se presenta el promedio de

matriculados de los dos semestres como un aproximado de los estudiantes activos por IES. Tc corresponde a, Técnica profesional; Tg, a tecnología; Un, a Universitario; Esp, Especialización profesional o especialidad médica; Mg, a maestría; y Doc a Doctorado.

V. Matrícula en IES confesionales y de inspiración cristiana en el país

Resultado de la investigación del Observatorio de la universidad colombiana (2022), se genera la siguiente lista, fruto de una minuciosa revisión de los informes de cada Institución de Educación Superior (IES) correspondientes al año 2021, proporcionados por el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES). Las siguientes instituciones encabezan la lista entre 298 IES activas, de las que solo 265 presentaron datos de matrícula para 2021.

Tabla 6: 50 IES colombianas con mayor número de matriculados 2021-2022

Puesto		Institución de educación superior	Estudiantes a 2021 -2	Estudiantes a 2022 -2	Ganó o perdió estudiantes frente a 2021
2022	2021				
1	1	Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA	438.139	=	Perdió
2	2	Universidad Nacional Abierta y a Distancia	121.154	=	Ganó
3	3	Corporación Universitaria Minuto de Dios - Uniminuto	90.202	=	Ganó
4	4	Universidad Nacional de Colombia	56.942	=	Ganó
5	5	Politécnico Grancolombiano	50.238	=	Ganó
6	7	Universidad Cooperativa de Colombia	43.919	1+	Ganó
7	10	Corporación Unificada Nacional De Educación Superior - CUN	37.162	3+	Ganó
8	8	Fundación Universitaria del Área Andina	36.684	=	Ganó
9	6	Universidad Cooperativa de Colombia	36.011	3-	Perdió

10	9	Universidad del Valle	33.854	=	Ganó
11	12	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC	33.615	1+	Ganó
12	11	Pontificia Universidad Javeriana	32.295	1-	Ganó
13	13	Universidad Distrital Francisco José de Caldas	30.955	=	Ganó
14	15	Universidad Santo Tomás	26.308	1+	Ganó
15	16	Universidad Libre	26.296	1+	Ganó
16	18	Universidad del Magdalena	25.069	2+	Ganó
17	14	Instituto Tecnológico Metropolitano ITM	24.875	3-	Perdió
18	21	Universidad del Tolima	24.035	3+	Ganó
19		Universidad de Cartagena	23.338	No estaba	
20	20	Universidad Pontificia Bolivariana	22.801	=	Perdió
21	23	Universidad de Los Andes	22.084	2+	Ganó
22	22	Unidades Tecnológicas de Santander	22.054	=	Perdió
23	19	Universidad de Pamplona	21.944	4-	Perdió
24	17	Universidad Francisco de Paula Santander	21.749	7-	Perdió
25	24	Universidad Industrial de Santander	21.642	1-	Ganó
26		Universidad del Atlántico	21.573	No estaba	
27	27	Universidad Santiago de Cali	21.529	=	Ganó
28	38	Corporación Universitaria Iberoamericana	19.280	10+	Ganó
29	28	Corporación Universitaria Remington	18.945	1-	Ganó
30	29	Universidad Militar Nueva Granada	18.718	1-	Ganó
31	25	Escuela Superior de Administración Pública ESAP	18.332	6-	Perdió
32	32	Universidad ECCI	18.018	=	Ganó
33	31	Universidad del Cauca	17.825	2-	Ganó
34	30	Universidad Tecnológica de Pereira – UTP	17.326	4-	Perdió
35	36	Universidad Simón Bolívar	17.252	2+	Ganó

36	33	Universidad del Quindío	16.806	3-	Perdió
37	39	Universidad de Nariño	16.205	2+	Ganó
38	34	Universidad de Córdoba	15.853	4-	Perdió
39	35	Universidad Popular del Cesar	15.584	4-	Perdió
40	45	Universidad del Sinú – Elías Bechara Zainum UNISINU	15.326	5-	Ganó
41	37	Universidad de Santander – UDES	15.036	4-	Perdió
42	42	Universidad de La Guajira	14.869	=	Ganó
43	40	Universidad Católica Luis Amigó	14.774	3-	Perdió
44	43	Universidad Surcolombiana	14.404	1-	Ganó
45	47	Universidad de San Buenaventura	14.351	2+	Ganó
46	44	Universidad Tecnológica del Chocó	14.220	2-	Perdió
47	48	Universidad Antonio Nariño	13.812	1+	Ganó
48		Corporación Universitaria Americana	13.694	No estaba	
49	41	Universidad del Norte	13.688	8-	Perdió
50	49	Universidad del Rosario	13.445	1-	Ganó

Fuente: Observatorio de la Universidad Colombiana (2023)

Es de destacar la posición de las IES confesionales y de inspiración cristiana en el ranking de matrículas en Colombia. Primero, la Corporación Universitaria Minuto de Dios –que en el 2022 es la de mayor número de matriculados–; de 11, la Pontificia Universidad Javeriana; de 15, la Universidad Santo Tomás; de 20, la Universidad Pontificia Bolivariana; De 38, la Universidad Católica Luis Amigó - Funlam; de 44, la Universidad de San Buenaventura; de 49, el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario; y de 50, la Universidad de La Sabana. Aun cuando universidades, como la Santo Tomás, la UPB, la Luis Amigó, la San Buenaventura y la Sabana descendieron en el ranking versus el año anterior.

Por otro lado, en la siguiente tabla, se evidencia el SCImago Institutions Rankings 2022 de las IES colombianas, este ranking clasifica las IES a nivel mundial, posicionándolas a través de un indicador de síntesis que evalúa una serie de variables referenciadas en tres grandes ámbitos: investigación, innovación e impacto social.

Tabla 7: SCImago INSTITUTIONS RANKINGS 2022 Colombia

Rank	Global Rank	Institución	Cuartil del país
1	1027	Universidad Nacional de Colombia	1
2	2129	Universidad de Antioquia	1
3	3152	Pontificia Universidad Javeriana	1
4	3196	Universidad de los Andes, Colombia	1
5	4184	Universidad del Rosario	1
6	5173	Universidad Antonio Nariño	1
7	5382	Universidad de la Costa	1
8	5384	Universidad del Valle, Colombia	1
9	5547	Universidad Tecnológica de Pereira	1
10	5675	Universidad Industrial de Santander	1
11	5733	Universidad Francisco de Paula Santander	1
12	5835	Universidad del Atlántico	1
13	5887	Universidad de Cartagena	1
14	5903	Universidad de Córdoba	1
15	5918	Universidad Autónoma de Bucaramanga	1
16	5955	Universidad del Cauca	1
17	5971	Universidad del Norte, Barranquilla	1
18	6058	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia	2
19	6296	Universidad del Tolima	2
20	6308	Universidad de Santander	2
21	6398	Universidad Tecnológica de Bolívar	2
22	6579	Universidad Santiago de Cali	1
23	6611	Universidad de Caldas	1
24	6634	Universidad de La Sabana	1
25	6682	Universidad del Magdalena	1
26	6919	Universidad ICESI	1
27	7012	Universidad Militar Nueva Granada	1
28	7053	Universidad EAFIT	1
29	7214	Universidad Católica de Colombia	2
30	7220	Universidad Pontificia Bolivariana	1

31	7266	Universidad de Nariño	2
32	7273	Instituto Tecnológico Metropolitano	1
33	7420	Universidad de Pamplona	2
34	7462	Universidad del Quindío	1
35	7525	Universidad Cooperativa de Colombia	2
36	7559	Universidad El Bosque	1
37	7566	Universidad CES	2
38	7574	Universidad del Sinú Elías Bechara Zainum	3
39	7649	Universidad de Medellín	3
40	7712	Universidad Externado de Colombia	3
41	7743	Universidad Santo Tomas, Colombia	3
42	7763	Universidad Nacional Abierta y a Distancia	3
43	7770	Universidad Simón Bolívar, Barranquilla	3
44	7804	Universidad Distrital Francisco José de Caldas	2
45	7825	Universidad de La Salle Colombia	3
46	7843	Universidad de Ibagué	2
47	7858	Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud	4
48	7949	Universidad Surcolombiana	4
49	8042	Universidad de San Buenaventura	4
50	8065	Universidad Libre	3
51	8100	Corporación Universitaria Minuto de Dios	3

Fuente: Scimago (2022)

En este ranking se mencionan 9 de las IES confesionales o de inspiración cristiana, de manera transversal en el listado de las primeras 51 del país; comenzando por la Pontificia Universidad Javeriana de 3, seguida por la Universidad del Rosario de 5, la Universidad de La Sabana de 24, la Universidad Católica de Colombia y la Universidad Pontificia Bolivariana de 29 y 30 respectivamente, la Universidad Santo Tomás de 41, la Universidad de La Salle de 45, la Universidad de San Buenaventura de 49, y por último, la Corporación Universitaria Minuto de Dios de 51.

En cuanto al Quacquarelli Symonds World University Rankings, es una clasificación anual de universidades del mundo dispuestas con un criterio de jerarquía, sectorial, regional y global. Emplea un sistema de indicadores ponderados con los cuales

mide la reputación académica, entre empleadores, relación estudiantes-profesor, citaciones por profesorado, proporción de estudiantado internacional y proporción de profesorado internacional.

Tabla 8: QS World University Rankings 2022 Colombia

País	Subregión	Mundial 2022	Mundial 2021	Institución	Tamaño
1	8	236=	227	Universidad de los Andes	L
2	9	258=	259	Universidad Nacional de Colombia	XL
3	15	412=	426=	Pontificia Universidad Javeriana	L
4	27	591-600	561-570	Universidad Externado de Colombia	M
5=	31=	651-700	651-700	Universidad de Antioquia	XL
5=	31=	651-700	651-700	Universidad ICESI	M
5=	31=	651-700	651-700	Universidad Pontificia Bolivariana	M
8	37=	701-750	751-800	Universidad de La Sabana	L
9	42=	751-800	751-800	Universidad del Rosario	M
10=	51=	801-1000	801-1000	Universidad del Valle	XL
10=	51=	801-1000	801-1000	Universidad EAFIT	L
12=	79=	1001-1200	1001+	Universidad de Córdoba - Colombia	L
12=	79=	1001-1200	1001+	Universidad del Norte	L
12=	79=	1001-1200	1001+	Universidad Industrial de Santander - UIS	L
15=	117=	1201+	1001+	Universidad Católica de Colombia	M
15=	117=	1201+	1001+	Universidad de La Salle	M
15=	117=	1201+	1001+	Universidad de Medellín	M

Fuente: QS University Rankings (2022)

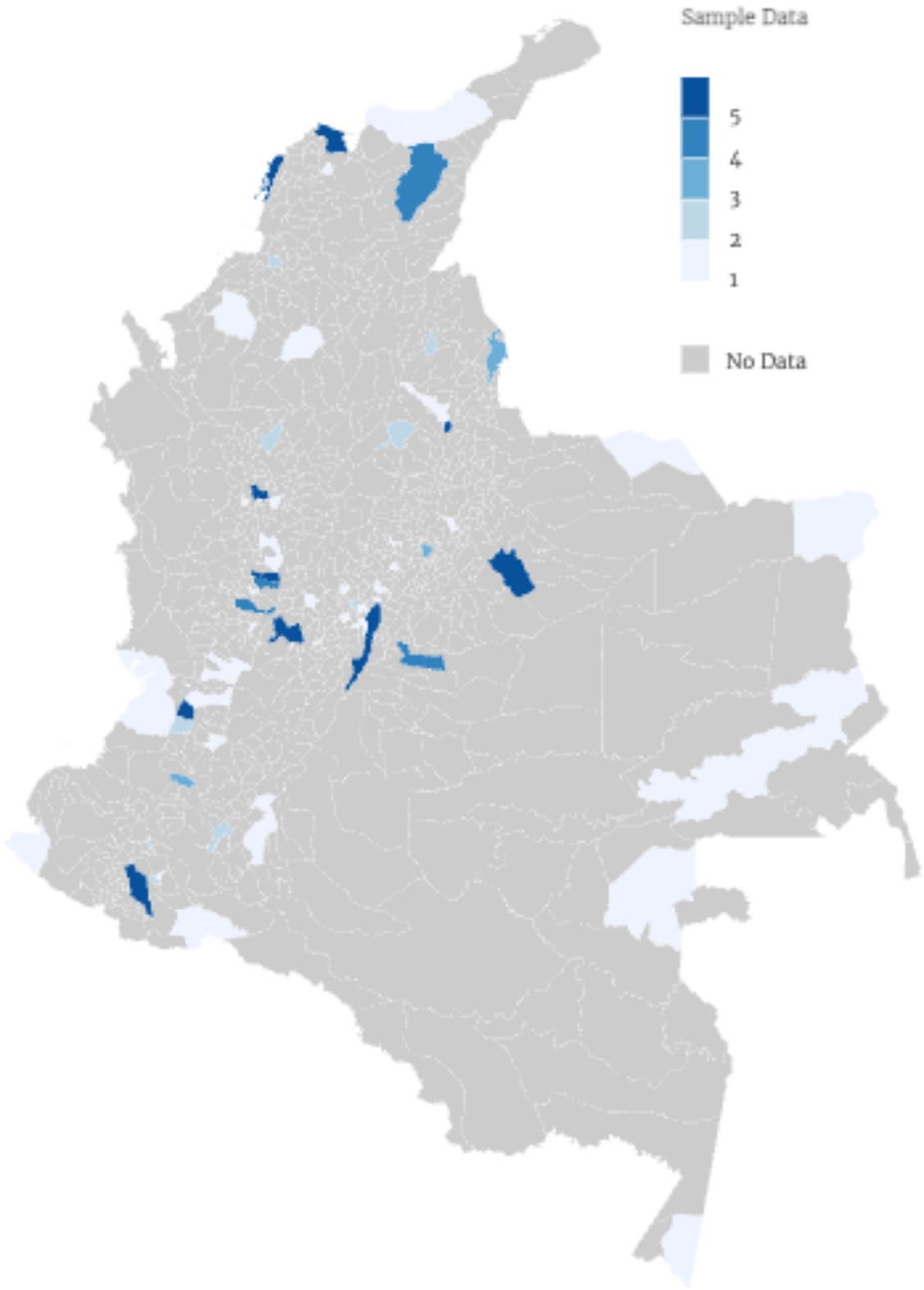
En esta clasificación se mencionan 6 de las IES confesionales o de inspiración cristiana, de manera transversal en el listado de las primeras 15 del país; comenzando por la Pontificia Universidad Javeriana de 3, seguida por la Universidad Pontificia Bolivariana de 5 (empatada con otras 2), la Universidad de La Sabana y la Universidad del Rosario de 8 y 9 respectivamente y, la Universidad Católica de Colombia y la Universidad de La Salle empatadas en el puesto 15.

VI. Mapa de Cobertura de IES confesionales y de inspiración cristiana.

La figura que acompaña este párrafo es un mapa que destaca la presencia de las IES confesionales y de inspiración cristiana en la geografía colombiana. Esta representación visual ofrece una perspectiva básica de la distribución de las IES, sus sedes y seccionales, mostrando cómo se extiende a diversas regiones. Este mapeo es esencial para comprender el alcance y la cobertura de la oferta, así como para identificar áreas de ausencia.

La mayor concentración de IES se da en Bogotá (17); seguido de Medellín (10); Cali (8), Bucaramanga (7); Barranquilla, Cartagena de Indias, Ibagué, Neira, San Juan de Pasto, Yopal y Armenia con 5; Manizales, Montería, Pereira, Valledupar, Villavicencio con 4; Popayán, San José de Cúcuta y Tunja con 3; Apartadó, Barrancabermeja, Facatativá, Jamundí, Mocoa, Ocaña, Pitalito, Santa Rosa de Osos y Sincelejo con 2; y, Aguadas, Arauca, Bello, Buenaventura, Caucasia, Chía, Chinchiná, Chiquinquirá, Duitama, Florencia, Funza, Garzón, Girardot, Guadalajara de Buga, Inírida, Itagüí, La Mesa, Lérida, Leticia, Madrid, Mitú, Mosquera, Pácora, Palmira, Puerto Asís, Puerto Caicedo, Puerto Carreño, Riohacha, Rionegro, Salamina, San Andrés de Tumaco, Santa Marta, Sibundoy, Soacha, Supía, Toribío, Tuluá, Villa de San Diego de Ubaté, Villeta, Yumbo y Zipaquirá con 1.

Tabla 9: Mapa de Cobertura de IES confesionales y de inspiración cristiana en el país



Fuente: Elaboración propia a partir de SNIES (2022)

VII. Revisión de la literatura de gobernanza en universidades

De entrada, vale destacar la investigación titulada 'The governance of universities and the establishment of academic spin-offs' (Meoli *et al.*, 2017). Esta investigación parte del hecho de que el ecosistema empresarial se ha convertido en un elemento común en la industria, el gobierno y la academia y, sin embargo, el papel de las universidades se ve aislado. De hecho, se encuentran estudios limitados sobre el papel de la gobernanza en las universidades. De esta forma, el objetivo principal del artículo es relacionar el papel de la gobernanza en las universidades y fomentar el establecimiento de *spin−offs*. Analiza la relación entre la estructura de gobernanza de las universidades y su capacidad para fomentar la creación de *spin-offs* académicos. Se destaca la importancia de la reforma regulatoria en las universidades estatales italianas que impuso la inclusión de miembros externos en los consejos directivos, lo que se observa como un shock exógeno. Se encontró que, mientras algunas universidades cumplen con el número mínimo requerido de miembros externos, otras nombran más, llegando a crear consejos donde solo el rector no es externo. Además, se menciona que la naturaleza de los *spin-offs* académicos es altamente heterogénea, y se destaca la diversidad en lugar de asumir que son empresas tecnológicas basadas en la tecnología de Google. Se diferencia entre *spin-offs* tecnológicos y no tecnológicos, mostrando cómo estos últimos a veces son fundados por académicos para mejorar la gestión de recursos humanos y financieros.

La metodología de la investigación consistió en un diseño de muestra, utilizando una muestra de 66 universidades estatales italianas, donde se recopiló información sobre la composición de sus órganos de gobierno, específicamente en relación con la presencia de miembros externos, como empresarios o directivos de la industria privada, en los consejos directivos de las universidades; Datos de *spin-offs*, recopilando información sobre 1234 *spin-offs* académicos establecidos por estas universidades entre los años 1999 y 2015, utilizando la base de datos oficial italiana de *spin-offs* de instituciones de investigación; Diseño de investigación, utilizando un diseño de regresión discontinua para analizar el efecto de la presencia de empresarios o directivos de la industria en los consejos directivos de las universidades en la tasa de establecimiento de *spin-offs* académicos. Este diseño permitió controlar posibles tendencias subyacentes en la creación de *spin-offs*; Variables de control, teniendo en cuenta factores organizativos y contextuales, así como el número acumulado de *spin-offs* establecidos por cada

universidad, para controlar el efecto de la experiencia previa en la creación de *spin-offs*; Análisis de datos, realizando análisis longitudinales de 1122 observaciones de universidades durante 17 años para estimar el efecto de las variables de gobernanza universitaria en la tasa de establecimiento de *spin-offs* académicos; Resultados empíricos que respaldaron la hipótesis de que la presencia de empresarios o directivos de la industria en los consejos directivos de las universidades estaba asociada con un aumento en la tasa de establecimiento de *spin-offs* tecnológicos, mientras que las universidades con miembros locales o profesores universitarios en sus consejos directivos tendían a generar *spin-offs* de servicios. En resumen, la metodología de investigación del documento se basó en la recopilación de datos de universidades italianas, el uso de un diseño de regresión discontinua y el análisis de variables de gobernanza universitaria para examinar el impacto en la creación de *spin-offs* académicos.

La principal variable explicativa es que la creación de *spin-offs* –refiriéndose a una empresa nueva que se crea a partir de una universidad o institución de investigación, con el objetivo de comercializar tecnologías, conocimientos o productos derivados de la investigación académica. Estas *spin-offs* académicas suelen surgir como resultado de la transferencia de tecnología desde la academia al mercado, y representan una forma de aprovechar el potencial innovador y emprendedor de las instituciones educativas para generar impacto económico y social– se establece por la composición del consejo administrativo de la universidad. El primer resultado muestra que las universidades que estuvieron obligadas a nombrar "lay members" –miembro externo o director externo que es designado en el consejo de dirección de una universidad. Estos miembros externos pueden tener diversos antecedentes y experiencias, como empresarios, altos directivos de empresas privadas, profesores jubilados de la misma universidad u otras universidades, o partes interesadas locales como abogados, miembros de fundaciones, cámaras de comercio, agencias de salud, entre otros– en su junta directiva, seleccionando personas con antecedentes diversos. Esto mostró que existe evidencia que demuestra que el número y la composición de miembros externos en la junta directiva son importantes en aspectos de *spin−offs*, específicamente en su aumento (Meoli *et al*., 2017), la diversidad en los perfiles de los "lay members" refleja la variedad de capital experiencial que aportan a las universidades y cómo esto puede influir en la creación de *spin-offs* académicos.

En este sentido, en la gobernanza universitaria rediseñada, se espera que las juntas directivas sean actores importantes, idealmente en conjunto con el liderazgo universitario, para tomar decisiones formales en las universidades. La investigación de Meoli *et al*. (2017) se centra en la relación entre la gobernanza de las universidades y la creación de *spin-offs* académicos, sin abordar específicamente la relación con universidades confesionales o de inspiración cristiana. Sin embargo, se puede inferir que los principios de gobernanza discutidos en el documento, como la inclusión de miembros externos en los consejos directivos y la diversidad de perfiles de los miembros, podrían aplicarse también a universidades confesionales o católicas.

En el contexto de universidades confesionales o confesionales o de inspiración cristiana, la inclusión de miembros externos en los órganos de gobierno podría ser importante para aportar una perspectiva diversa y experiencia en la toma de decisiones estratégicas, incluyendo aquellas relacionadas con la transferencia de tecnología y la creación de *spin-offs* académicos. Además, la promoción de una cultura de emprendimiento y transferencia de conocimiento en estas universidades podría beneficiarse de la diversidad de opiniones y experiencias que aportan los miembros externos en el proceso de toma de decisiones. Los autores recomiendan reformas que propicien órganos cercanos a los consejos en la administración de empresas y que esté compuesto por miembros externos para que exista mayor diversidad, mayor transferencia tecnológica en las universidades y mayores emprendimientos e innovaciones universitarias.

Algunos ejemplos de consideración de las dinámicas de las universidades confesionales o de inspiración cristiana como valor agregado en la creación de *spin-offs* académicos son: Influencia de los valores y principios institucionales, explorando cómo los valores y principios propios de las universidades de este tipo –como la ética, la responsabilidad social y la misión educativa basada en la fe–, pueden influir en la gobernanza universitaria y en la promoción de actividades de transferencia de tecnología y emprendimiento; Participación de actores clave, analizando cómo la participación de líderes religiosos, representantes de la comunidad eclesiástica y otros actores vinculados a la institución religiosa en los órganos de gobierno de las universidades puede impactar en la toma de decisiones relacionadas con la creación de *spin-offs* académicos; Fomento del emprendimiento social, explorando cómo estas pueden promover el emprendimiento

social y la transferencia de tecnología como parte de su compromiso con el bien común y el desarrollo sostenible, integrando estos aspectos en sus políticas de gobernanza y estrategias institucionales; Colaboración intersectorial, investigando cómo estas IES pueden establecer alianzas estratégicas con organizaciones religiosas, entidades filantrópicas y empresas con valores afines para impulsar la creación de *spin-offs* académicos que contribuyan al progreso social y económico. Al integrar estas dinámicas específicas de las universidades confesionales o de inspiración cristiana en los procesos de gestión, se enriquecerá el análisis sobre la relación entre la gobernanza universitaria y la promoción de la innovación y el emprendimiento, considerando las particularidades y el contexto único de estas instituciones educativas.

Otra investigación con alto impacto académico es el estudio titulado 'Sustainability governance at universities: Using a governance equalizer as a research heuristic' (Bauer *et al.*, 2018). Este estudio investiga la variedad de protagonistas y estructuras que se encuentran involucrados en los procesos de desarrollo y gestión de la sostenibilidad usando como población los participantes del proyecto "Sostenibilidad en las instituciones de educación superior" que tuvo como objetivo facilitar el desarrollo sostenible en las universidades de Alemania, específicamente, la gobernanza en la sostenibilidad.

El estudio diseña un método heurístico denominado 'ecualizador de gobernanza' que abarca cinco importantes dimensiones en términos de gobernanza y universidades: política, profesión, organización, visibilidad y conocimiento. La investigación de Bauer *et al.* (2018) introduce el concepto de ecualizador de gobernanza y lo ubica en un contexto de sostenibilidad. La investigación presenta importantes elementos para analizar en esta tesis doctoral. En primer lugar, la técnica heurística del ecualizador de gobernanza puede usarse en otras universidades europeas o no europeas. En segundo lugar, el método cualitativo de investigación parece ser más adecuado para abordar el complejo concepto de gobernanza en la sostenibilidad de las IES.

Con relación a los beneficios propios del gobierno corporativo en las IES, la investigación que lleva por título 'Corporate governance of universities: improving transparency and accountability' (Ramírez y Tejada, 2018), tuvo como objetivo conocer la importancia que grupos de interés de las universidades en España proporcionan a la

divulgación de información sobre la estructura de la gobernanza corporativa. El instrumento de investigación consiste en una herramienta online con todos los miembros del consejo de las universidades públicas de España. La investigación identificó 1164 miembros de los Consejos Sociales.

Este estudio clasifica los ítems del gobierno corporativo esenciales en las universidades. Estos son: Un plan estratégico de información institucional y códigos de un buen gobierno y esto se puede hacer estableciendo objetivos y metas estratégicas por alcanzar y también grado de cumplimiento. También se debe proporcionar información sobre la autonomía universitaria en aspectos de financiación, gestión, autonomía en la selección y evaluación de estudiantes. Es relevante de igual forma informes periódicos sobre la financiación pública con respecto a los resultados, concretamente, los indicadores de desempeño. Además, es necesario proporcionar información sobre la transparencia y retribución de liderazgo de los consejos ejecutivos y los ránquines nacionales e internacionales de la IES. Finalmente, se debe facilitar información sobre la estructura y organización de la composición de las funciones de la universidad con las responsabilidades y las funciones respectivas (Ramírez y Tejada, 2018).

Haciendo referencia a una estrategia más específica, el libro producto de una investigación doctoral titulado 'Multi-Level Governance in Universities: Strategy, Structure, Control' (Frost, Hattke y Reihlen 2016) presentó distintos estudios que examinan críticamente la gobernanza cambiante en las universidades. El libro presenta un enfoque multinivel para explorar cómo las universidades desarrollan estrategias para enfrentar los cambios institucionales. El estudio analiza que las IES son organizaciones altamente complejas que a través de estrategias, estructuras y controles deben responder a las demandas que provienen tanto del interior como del exterior de las universidades.

En el análisis de las lógicas de gobernanza en el ámbito universitario, el concepto de gobernanza es definido como las prácticas que enmarcan la forma en la cual los gerentes coordinan y controlan los agentes. Adicionalmente, el libro comprende la universidad como una comunidad científica autónoma, como una democracia representativa, como un instrumento de objetivos políticos y como un proveedor de servicios (Frost *et al.*, 2016).

Otra tesis doctoral de alto impacto es el trabajo desarrollado por Kwiek (2016) que dio como resultado el libro llamado 'Academic Entrepreneurialism and Changing Governance in Universities. Evidence from Empirical Studies'. Concretamente, la investigación analiza distintos estudios de caso de instituciones europeas mostrando el proceso de modernización hacia una gobernanza empresarial-académica. El estudio analiza elementos como la generación de ingresos en las IES, los estilos de gestión: burocrática, colegiada y empresarial, los valores académicos y gerenciales y la autonomía académica. La investigación de Kwiek (2016) muestra que "la 'agenda de modernización' teórica (e ideológica) de las universidades europeas promovida constantemente por la Comisión Europea ya puede combinarse con transformaciones institucionales que están teniendo lugar actualmente" (p. 14, traducción propia). Además, el trabajo muestra que, tanto en Europa como a nivel internacional, la universidad recibe fuertes presiones para pasar de ser una 'institución' a una 'organización', lo cual representa unos cambios cualitativos fundamentales.

En Colombia y con respecto al tema de investigación, Restrepo *et al.* (2012), a petición del MEN, diagnosticaron los órganos de dirección de ocho IES, cuatro privadas y cuatro estatales, bajo un modelo de empresas cerradas y sin ánimo de lucro. De este modo, abordaron el sistema universitario con el lente en sus consejos directivos: los conflictos de agencia (propietarios y cuerpo directivo), la obtención de utilidades aún sin ser empresas con ánimo de lucro, las tensiones entre los intereses económicos de los fundadores y el contexto de transparencia y legalidad, la composición de los consejos directivos, el papel de la Asambleas generales de socios, el manejo de la información y finalmente, pero no menos importante para este estudio, las relaciones entre propietarios y demás grupos de interés (gobierno, empleados, proveedores, estudiantes, egresados).

También en el nivel doméstico, se encuentra la investigación titulada 'Corporate governance in Colombian universities' (Flórez-Parra *et al.*, 2017) encontrada en la International Review of Administrative Science del buscador Sage Journals. La investigación entiende que existen mayores exigencias en cuanto a rendición de cuentas y transparencia en la gestión en la que se implementaron los términos gobierno corporativo y modelo de gobernanza en las universidades en Colombia. A nivel legal, no se encuentran exigencias en términos de uso de los mecanismos de gobernanza en la

educación superior. Sin embargo, las herramientas de gobernanza son cruciales para determinar objetivos, estrategias y rumbo de las universidades en Colombia.

La metodología de investigación consistió en una encuesta de preguntas cerradas dirigida a rectores en una escala Likert de cinco puntos para establecer importancia (1 = Muy poco importante y 5 = muy importante) y un nivel de satisfacción (1 = Muy poco satisfecho y 5 = muy satisfecho). La encuesta se realizó a través de la plataforma del Centro de Redes de Computadores de la Universidad de Granada entre 2012 y 2013. La investigación recibió 69 respuestas (85,16% de las solicitudes). En total, se solicitó información a 81 universidades de las cuales el 40% son públicas y el 60% privadas (Flórez-Parra *et al.*, 2017).

Los resultados de la investigación muestran que en general las universidades están en un proceso de transformación y reforma que afecta el modelo de gobernanza. Entre las universidades encuestadas, se encuentra que no existe un modelo común sobre el concepto de gobernanza y sobre el concepto de universidad. Tradicionalmente, las universidades en Colombia han aplicado e implementado el modelo de gestión europeo que se evidencia en la misión, visión y justificación de las acciones y decisiones institucionales. A medida en que se han encontrado cambios en el modelo europeo, también se han desarrollado transformaciones hacia el modelo de *stakeholders* (Flórez−Parra *et al.*, 2017).

Otro hallazgo relevante de los resultados de la investigación de Flórez-Parra *et al.* (2017) es que las universidades colombianas aplican tres modelos. Un primer modelo en el cual existe una presencia dominante de las características del modelo *stakeholders* o colegiado. Un segundo modelo que evidencia una fuerte tendencia gerencial o angloamericano y un tercer modelo que toma elementos de ambos. La implementación del modelo angloamericano se debe no solamente a la fuerte influencia de las universidades estadounidenses que ocupan los primeros puestos a nivel mundial, sino también por las leyes que buscan implementar mecanismos del sector público para hacer las organizaciones más eficientes y efectivas.

Si la universidad como institución reconocida, a donde confluyen distintos elementos que se interrelacionan entre sí con unos propósitos compartidos y en

interacción constante con su entorno social, los postulados de gobernanza caben perfectamente en ella, como la forma de ser gestionada, produciendo efectos en aquellos actores que la rodean ya sea personas, servicios, empresas o infraestructuras (Barrientos−Fernández *et al*., 2020, como se citó en Clavijo, 2022)

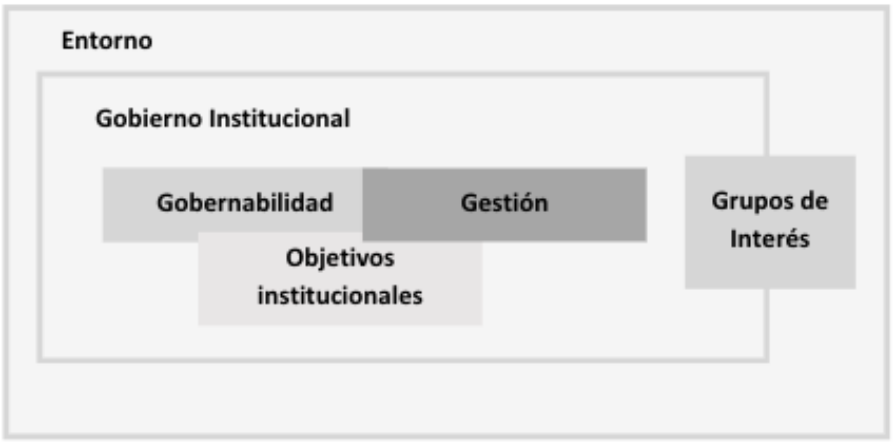
Poniendo el foco en la gobernanza es desde donde se pueden analizar integralmente las organizaciones universitarias, como escriben Acosta *et al.* (2021), pues la búsqueda de coordinación entre los distintos actores para identificar objetivos y estrategias orientadas a la gestión del cambio es en el fondo el proceso de adaptación institucional a las transformaciones en los diversos entornos y en esta perspectiva, los asuntos clásicos de poder, la autoridad y el gobierno de las IES pueden ser reinterpretados a través del lente de la gobernanza. Este concepto se ha implantado para impulsar la modernización de las universidades ante el reto de contextos competitivos y cambiantes, y para diseñar las diversas tipologías universitarias en el continente, según su capacidad de adaptación a las difíciles condiciones del mercado y a las demandas sociales y económicas (Acosta *et al.*, 2021, citado por Clavijo, 2022).

Hay que reconocer que el análisis de las estructuras de la mayoría de las universidades en Colombia y seguramente de las cuatro de este estudio, no daría pie para clasificarlas como organizaciones funcionales y modernas, habida cuenta de sus modelos de gestión obsoletos, tremendamente jerárquicos, centralizados y burocráticos y esto curiosamente, no impide que las IES para el caso Colombia, sigan apareciendo en encuestas recientes como entidades que generan confianza. Unas estructuras de gobierno más ligeras y flexibles, integradas con el entorno, afines a su ideario humanista cristiano, y proyectadas hacia el futuro, garantizarían sin duda el cumplimiento de sus funciones sustantivas y misionales de forma más eficiente. En otras palabras, recuperarían la confianza y la legitimidad ante la opinión pública (hacia afuera) y su efectividad y pertinencia (hacia adentro), de ahí que el tema de la gobernanza sea un factor clave en la nueva arquitectura que se viene proponiendo (Brunner, 2011). En esa misma línea Schmal y Cabrales (2018) (citados por Clavijo, 2022), en un artículo reciente concluyen:

> La gobernanza universitaria es reflejo del modelo universitario que se tenga. Un modelo universitario que se guía por las señales del mercado, es muy distinto a uno que, por el contrario, guíe al mercado y a la sociedad en que se inserta. Por

ello es imperativo invertir el modelo de universidad imperante. Este modelo de universidad que los autores postulan requiere una gobernanza diferente a la vigente; donde sus autoridades tienden a reelegirse continuamente, donde se limita y restringe la participación de los académicos a un rol meramente consultivo, protocolar; donde estudiantes y no académicos no pueden hacer sentir su voz; donde las facultades ejecutivas y resolutivas están concentradas en autoridades unipersonales y los organismos colegiados cumplen un rol decorativo, consultivo. Como consecuencia de ello la gobernanza universitaria actual presenta rasgos autoritarios bajo un barniz democrático, rasgos que no han sido desmantelados, y que, muy por el contrario, se han visto reforzados con la complicidad de académicos sumergidos en el individualismo, incapaces de levantar la mirada. Este es el gran logro a nivel universitario del modelo neoliberal que la democracia imperante ha sido incapaz de desmontar. (pp. 838–839).

Figura 44: Categorías integradoras del concepto de gobernanza universitaria



Fuente: González y Carreño (2022)

Es así como, el concepto de gobernanza, a pesar de los diferentes esfuerzos realizados, resulta un desafío nada sencillo en parte por el gran peso que tiene el factor político en el contexto institucional interno; sin embargo, se puede ver desde el punto de vista positivo como una interacción con los diferentes actores sociales que de una u otra parte influyen en las IES. Por eso, en la construcción de este concepto confluyen

elementos como la estructura y el proceso, requeridos para tomar decisiones institucionales incorporadas internamente al sistema (González, 2022, p. 406).

VIII. Propuesta de código de buen gobierno Universidad Santo Tomás

En el ejercicio de la rectoría general de la Universidad Santo Tomás del periodo 2011-2015 se gestó lo que hoy es el Código de buenas prácticas y se aprobó mediante Decreto del Consejo de Fundadores CF n.° 216 del 28 de abril de 2021. Finalmente se desarrolló así:

Presentación

Desde 1580, cuando la bula papal Romanus Pontifex confirió a la naciente institución académica la autorización pontificia para convertirse en Universidad de Estudio General, cuyo énfasis recaía en la filosofía y la teología, la USTA siempre ha buscado la formación integral de las personas en el campo de la educación superior, fundada en el pensamiento humanista y cristiano de santo Tomás de Aquino, doctor de la Iglesia universal, en donde las acciones y procesos de enseñanza, aprendizaje, investigación y proyección social deben responder a las necesidades y exigencias de la vida en forma ética, creativa y crítica, para aportar soluciones a las problemáticas y necesidades de la sociedad.

Como institución de educación superior, privada, católica, fundada, restaurada y dirigida por los frailes de la Orden de Predicadores de la Provincia de San Luis Bertrán de Colombia, la USTA tiene el carácter de fundación, sin ánimo de lucro, de utilidad común, con personería jurídica según resolución n.° 3645 del 6 de agosto de 1965, y autonomía dentro de los límites señalados por la Constitución Política de Colombia, las leyes y el Concordato suscrito entre el Estado colombiano y la Santa Sede. El Estatuto Orgánico de la USTA establece las directrices para el ejercicio de la autoridad y gobierno de la Universidad bajo el direccionamiento estratégico del modelo multicampus, que articula de manera eficaz y sistémica sus funciones misionales desde la visión holística del quehacer educativo y la transformación social responsable, en el marco de un sistema integrado de gestión de la calidad y de un Plan General de Desarrollo integrado y articulado con los planes Seccionales y Sedes (E.O., arts. 5-24). A partir del modelo multicampus, desde el cual se tiene una visión holística del quehacer educativo, la USTA

compromete su acción para articular de manera efectiva sus funciones sustantivas y adjetivas, en aras de dinamizar la promoción humana y la transformación social responsable, en el marco de un ambiente sustentable, de paz, de justicia y en procura del bien común.

El Código de Buen Gobierno de la USTA se define como el conjunto de disposiciones orientadoras del deber ser en el actuar de todos sus directivos, comunidad de docentes y empleados administrativos que hacen parte de la comunidad educativa tomasina, que demandan un comportamiento con criterios de ética, humanismo, transparencia, veracidad, calidad, eficiencia, efectividad, integridad, solidaridad y participación en la interacción con los grupos de interés y en todas sus dimensiones, y las responsabilidades propias en el ejercicio de sus funciones según la misión institucional. Lo anterior significa que el Código de Buen Gobierno de la USTA, en coherencia y correspondencia con el modelo de gestión universitaria, reconoce los elementos que fortalecen la gobernabilidad de la institución; con una filosofía, identidad y principios generales y políticas que dan cuenta de una Institución de Educación Superior con altos índices de confiabilidad de su gestión académica y administrativa, de acuerdo con los estándares de alta calidad, proyección social y extensión universitaria en el marco de la normatividad jurídica del país, la normatividad institucional vigente y los Planes de Desarrollo de las Seccionales y Sedes de la institución. La construcción de la Política de Buen Gobierno Universitario es pertinente con la diversidad regional, nacional e internacional, de acuerdo con los modelos y estructuras de buenas prácticas internacionales de gobierno y políticas de transparencia de la información de las IES.

Glosario

Este Código de Buen Gobierno acoge los conceptos establecidos por el CESU, en el acuerdo n.° 02 de 2017 por medio del cual se aprueba la Política Pública para el mejoramiento del Gobierno en las IES:

Autonomía. Es la capacidad de una Institución de Educación Superior para dictar sus propias reglas dentro de los marcos legales del país. Esta capacidad de autogobierno implica la obligación de declarar la misión de la institución, generar las condiciones para cumplirla y adaptarse al entorno cambiante. En el ámbito internacional se reconocen

cuatro dimensiones fundamentales: autonomía académica, autonomía organizacional, autonomía financiera y autonomía en el manejo de los recursos humanos.

Directivos. Se entiende por directivo toda aquella persona que forma parte de los cuerpos colegiados que por sus funciones de carácter individual toman decisiones que se relacionan con el desarrollo de la actividad universitaria.

Gobierno institucional. El gobierno en una IES es el sistema de políticas, estrategias, decisiones, estructuras y procesos, encaminadas al cumplimiento de su misión, a través de su proyecto institucional, con criterios de ética, eficiencia, eficacia, calidad, integridad, transparencia y un enfoque participativo de sus actores.

Código de Buen Gobierno. Son las disposiciones voluntarias de autorregulación de quienes ejercen el gobierno de las instituciones que, a manera de compromiso ético, buscan garantizar una gestión eficiente, eficaz, íntegra y transparente. Cada institución establecerá la instancia correspondiente para hacerle seguimiento y asegurar su efectivo cumplimiento.

Máximo órgano colegiado de gobierno. Es la máxima autoridad colectiva de gobierno de una Institución de Educación Superior. En las IES públicas son los Consejos Superiores para las Universidades, y Consejos Directivos en los demás establecimientos públicos de educación superior. En IES privadas son los cuerpos colegiados definidos en sus estatutos, encargados de la adopción de las políticas generales de la institución, su normatividad y la dirección de esta.

Gobernabilidad. Es el conjunto de condiciones y recursos que posibilitan a un órgano colegiado de gobierno y a un directivo el ejercicio real y legítimo del poder que formalmente se le ha entregado para el cumplimiento con calidad y pertinencia de los objetivos y los fines asignados en un contexto institucional específico. El ejercicio real del poder requiere la legitimación de los diversos grupos de interés que se expresa en:

- La competencia e idoneidad para gestionar la entidad en el logro de los objetivos estratégicos, eficiencia y eficacia.

- El cumplimiento de los principios y valores éticos y la priorización del interés general sobre los particulares.
- Los espacios de construcción colectiva para crear una visión compartida institucional y de comunicación para hacer visible la forma cómo se gestiona y los resultados obtenidos. Participación y transparencia.

La gobernabilidad debe ser favorable en el sentido de que fomente que la institución tenga una visión estratégica, tenga innovación y flexibilización en sus procesos, y que permita que las instituciones tomen decisiones y administren sus recursos sin ser obstaculizadas por reglas burocráticas.

Gobernanza. Es la coexistencia activa de los elementos de gobierno institucional y de las condiciones y recursos de gobernabilidad, en una institución.

Grupos de interés. Personas, agremiaciones o entidades en las cuales la institución tiene influencia o son influenciadas por ésta, los cuales pueden ser internos o externos.

Rendición de cuentas. Entiéndase como el deber ético de toda institución, en cabeza de su representante legal y sus órganos de gobierno, capaz de responder e informar de manera periódica, planeada y participativa, sobre la realización de la misión y el proyecto educativo institucional, la adecuada gestión, el eficiente y eficaz manejo de los recursos, los proyectos, las expectativas cumplidas y no cumplidas, y en general, de los recursos de la institución. La rendición de cuentas coadyuva al fortalecimiento de la autonomía, el buen gobierno, la transparencia y la responsabilidad social (CESU, 2017, acuerdo n.° 2).

Artículo 1. Objetivo y alcance

El Código de Buen Gobierno de la USTA se fundamenta en los principios, políticas, directrices, lineamientos y disposiciones jurídicas adoptadas en el ámbito académico, administrativo y financiero, con el fin de garantizar una gestión eficiente, eficaz, íntegra y transparente de la comunidad educativa tomasina, desde el enfoque basado en el humanismo, la proyección social y extensión universitaria.

El Código de Buen Gobierno de la USTA rige para todos los directivos, comunidad de docentes y empleados administrativos de la universidad.

Artículo 2. Estructura de gobierno de la universidad

Como institución democrática y participativa, la Universidad tiene una estructura organizacional basada en órganos colegiados de dirección y en autoridades de gobierno que despliegan funciones claramente definidas en sus Estatutos y Reglamentos para el óptimo desarrollo de su misión.

La naturaleza jurídica, principios, misión, funciones y los objetivos de la USTA están establecidos en su Estatuto Orgánico, así como la dirección y el gobierno de la Universidad relacionados con los oficios de la alta dirección ejercidos por los frailes dominicos y la dirección de asuntos académico y administrativo financiero de los Departamentos, Divisiones, Unidades de apoyo y Facultades.

El gobierno de la universidad de acuerdo con lo contemplado en el Estatuto Orgánico está representado por el Consejo de Fundadores, el Consejo Superior, el rector general, el vicerrector académico general, el vicerrector administrativo y financiero general, los rectores de seccionales y sedes, el Consejo Académico General, y el Consejo Administrativo y Financiero General (E.O. 2018, art. 13).

Los órganos colegiados de la Universidad deben estar integrados por personas idóneas que representen los intereses estamentales de la comunidad educativa, sin desconocer los intereses institucionales que fundan la existencia de la Universidad, su sostenibilidad y progreso. Sus reuniones se realizan acorde con lo establecido en el Estatuto Orgánico y demás disposiciones vigentes, y se ejecutan de manera planeada, pertinente, efectiva, estratégica y participativa de acuerdo con los integrantes, requisitos, funciones y lineamientos generales de funcionamiento (E.O. 2018, arts. 13-19).

A las autoridades de gobierno en lo académico, administrativo y financiero de la universidad en la sede principal, las seccionales y demás sedes, de manera particular, les corresponde cumplir con lo establecido en la norma estatutaria (E.O. 2018, arts. 20-28).

En todos los órdenes las autoridades ejercen sus funciones conforme a los Estatutos y Lineamientos del Consejo de Fundadores, las Políticas del Consejo Superior, las directrices del rector general y los rectores de seccionales y sedes la universidad según su competencia; de los consejos previstos por el Estatuto Orgánico, los vicerrectores, los decanos de división, los decanos de facultad y del respectivo Consejo de Facultad según las disposiciones estatutarias (E.O. 2018, arts.13-73).

Corresponde a todas las autoridades de la Universidad velar por la adecuada participación de la comunidad educativa en la vida universitaria promoviendo la formación integral, la investigación e innovación, la evangelización y cultura, la proyección social, la promoción y bienestar institucional (E.O. 2018, arts. 80-96).

La universidad reconoce la participación de los directivos, la comunidad de docentes y empleados administrativos en el cumplimiento de sus funciones destacando la responsabilidad y el espíritu colaborativo y humanista en la vida universitaria a nivel multicampus.

Artículo 3. Propósito del Código de Buen Gobierno

La USTA, como Institución de Educación Superior que presta un servicio público de brindar educación superior, servicio de gran importancia e impacto social, tiene el deber de procurar que la actividad desplegada por sus directivos y colaboradores se encamine a cumplir la misión, visión y objetivos universitarios con la mayor eficiencia y eficacia, por lo que el código de buen gobierno de la USTA tiene como propósito indispensable fortalecer la confianza de la comunidad universitaria y de los grupos de interés de la Universidad dando a conocer principalmente:

- Su estructura de gobierno y las calidades exigidas a los estamentos de la universidad que participan en la toma de decisiones que fomentan el actuar ético de la universidad.
- Los mecanismos para la toma de decisiones y los deberes de rendición de cuentas de los organismos de dirección, los mecanismos de control que fomentan la transparencia en la gestión académica y administrativa de la universidad.

- El régimen de conflicto de interés, de inhabilidades e incompatibilidades de los miembros de los órganos de dirección de la universidad.

Lo anterior acorde con el conocimiento, compromiso y apropiación de los principios e identidad institucional para desarrollar una labor educativa de calidad y pertinencia, propia de la misión institucional inspirada en el pensamiento humanista y cristiano de santo Tomás de Aquino, que desarrolla las funciones universitarias de docencia, investigación y proyección social, en procura de dar soluciones acordes a la realidad de manera creativa y responsable (E.O. 2018, art. 7).

Artículo 4. Compromiso con los objetivos y funciones universitarias

En el deber institucional de cumplir siempre con los objetivos trazados en el Estatuto Orgánico, la USTA se compromete a formar integralmente a los estudiantes con la perspectiva humanista y científica requerida en el mundo actual y futuro, que posibilite el liderazgo en la investigación e innovación aplicadas a los problemas sociales y en procura del desarrollo sostenible y sustentable de la comunidad.

La universidad, se compromete con la capacitación de los integrantes de los cuerpos colegiados a nivel multicampus, para fortalecer el conocimiento y la apropiación de la misión institucional, el Proyecto Educativo Institucional, los objetivos del Sistema de Educación Superior y las buenas prácticas de mejora continua de la gobernabilidad.

La USTA cuenta con políticas a nivel multicampus, que fortalecen el direccionamiento estratégico de la Universidad, la formación de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes con calidad y pertinencia, utilizando las metodologías apropiadas que desarrollen la planeación estratégica y prospectiva en aras de responder a los requerimientos fácticos de la región, a nivel nacional e internacional relacionados con las funciones universitarias, procesos misionales y procesos de apoyo, tales como: proyección social y extensión, aseguramiento de la calidad, internacionalización, investigación e innovación, posgrados, ciencias básicas, desarrollo integral estudiantil, desarrollo integral docente, gestión documental, bienestar institucional, evangelización y cultura, talento humano, egresados, educación virtual y

comunicaciones, tecnologías de la información y las comunicaciones, de admisiones y mercadeo y la de gestión administrativa y financiera.

Dichas políticas se construyen y desarrollan según el modelo institucional de gestión universitaria de la USTA (superestructura, estructura e infraestructura), para articular las funciones universitarias con los niveles estructurales de la Universidad. Ellas se enmarcan en el compromiso institucional de desarrollar las acciones coordinadas y pertinentes para contribuir con el desarrollo de la visión de la Universidad, procurando un equilibrio que debe existir entre el aseguramiento de la calidad, crecimiento económico, la protección y cuidado del medio ambiente, así como el bienestar integral de la sociedad, asumiendo los retos para minimizar el impacto negativo del cambio climático, las desigualdades y las indebidas intervenciones del ecosistema.

Artículo 5. Compromiso con los principios institucionales

Considerando el Estatuto Orgánico, la comunidad universitaria debe ejercer la autonomía responsablemente, acogiendo lo establecido en la Constitución Política de Colombia, las leyes y las disposiciones de las autoridades que regulan la educación superior, dentro de su Modelo Educativo Institucional. La universalidad del saber lleva a la comunidad universitaria a procurar el diálogo entre fe y razón en contextos de diversidad cultural, étnica y a instancia de un mundo globalizado.

Para la materialización del humanismo tomista, la USTA orienta su quehacer en el mejoramiento de la calidad de vida de su comunidad y de la sociedad en general, a través del desarrollo integral de sus funciones sustantivas y adjetivas, en donde el centro de los propósitos es el ser humano y su armonía ecosistémica.

La Universidad fomenta la acción colaborativa y armónica de los actores universitarios, para que, desde la confianza legítima en las personas que gestionan procesos académicos y administrativos, se mantenga la continuidad y convergencia de la misión, los principios y objetivos institucionales basados en el bien común.

Artículo 6. Otros compromisos institucionales

Además de los compromisos descritos anteriormente la Universidad se compromete con:

- El respeto y la protección a la propiedad intelectual (derechos autor y conexión y propiedad industrial).
- El respeto a la confidencialidad y reserva de la información.
- Con el acto de delegación.
- Con la racionalización de los trámites y la política de cero papeles.
- El compromiso anticorrupción.
- La atención al servicio de toda la comunidad (PQRSDF − petición, queja, reclamo, sugerencia, denuncia y felicitación).
- La Política de Calidad.
- Respetar, hacer respetar y cumplir la política de cero tolerancias frente a cualquier tipo de discriminación o abuso sexual, de autoridad o de confianza, garantizando espacios y prácticas seguras y respetuosas de la dignidad humana.

Artículo 7. Los principios generales de la universidad

El Estatuto Orgánico de la USTA, basado en los principios y leyes de la educación superior colombiana, establece los principios orientadores que fundamentan el quehacer educativo y el Proyecto y Modelo Educativo Institucional, enmarcado en la autonomía universitaria, la universalidad, el humanismo, la confianza y la toma de conciencia de la dimensión social de toda profesión, el desarrollo de los valores humanos pertinentes y la ética de una responsabilidad social orientada al bien común:

Autonomía universitaria. Como institución autónoma, y según los principios y leyes de la educación superior colombiana, la Universidad entiende la filosofía del quehacer educativo, que le permite expresar su identidad mediante su Proyecto y su Modelo Educativo Institucional. Tiene plena facultad para darse y modificar sus Estatutos y Reglamentos, establecer sus estructuras y formas de gobierno, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus unidades y programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, científicas, culturales y de extensión, otorgar títulos, establecer sus propios criterios y mecanismos de selección

docentes, así como de los estudiantes, e invertir sus recursos para el cumplimiento de su misión institucional y de su función social.

Universalidad. Como católica, la USTA manifiesta el carácter de universalidad y libertad que emanan de su misma esencia. Para cumplir su misión se inspira e ilumina en el mensaje de Cristo y el magisterio de la Iglesia, y procura el diálogo entre la fe y la razón en el contexto de la diversidad étnica, cultural y del mundo globalizado.

Humanismo. La persona es el principio estructural y la razón de ser de la misión institucional y del quehacer universitario. Tanto la enseñanza como la investigación, la proyección social y demás funciones universitarias, han de encaminarse al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y al desarrollo armónico de todas las dimensiones vitales y complementarias que favorezcan la convivencia civilizada en la verdad, la justicia y el desarrollo social. Apoyado con el desarrollo de las funciones sustantivas, el principal agente responsable del proceso de formación integral es el estudiante en su contexto particular de vida y en su integración social.

Confianza. La USTA fomenta la acción conjunta, holística, integral, colaborativa y armónica de sus diez partes y elementos constitutivos, y procura su continuidad y convergencia con la misión, los principios y los objetivos de la Institución, guiada por el principio de confianza en las personas y en la gestión de los procesos académicos y administrativos.

Bien común. La educación, en su función socializadora, debe ayudar a desarrollar y fortalecer las capacidades humanas y las competencias científicas y profesionales de la persona y de la comunidad académica, así como las actitudes y comportamientos que permitan la convivencia pacífica en comunidad, la toma de conciencia de la dimensión social de toda profesión, el desarrollo de los valores humanos pertinentes y la ética de una responsabilidad social orientada al bien común (E.O. 2018, art. 8).

De igual manera, acoge los principios orientadores de buen gobierno para las IES donde la alta dirección colegiada y personal desarrollan de manera segura y eficaz sus funciones en condiciones de alta calidad y con prevalencia de los intereses institucionales, toma de decisiones con base en evidencias, declaración de los grupos de interés y fluida

relación con ellos, gestión eficiente y eficaz de los recursos y la cultura de rendición de cuentas.

Artículo 8. Los deberes en el actuar y los grupos de interés

La USTA, siendo fiel a sus principios institucionales, y en especial a la valiosa proclama de *facientes veritatem*, buscadores, forjadores de la verdad, concibe que su quehacer educativo está basado en la transparencia y veracidad de cada uno de sus actores universitarios, y en especial de aquellos que ejercen continuamente el gobierno y toman decisiones que impactan en la comunidad. Por tanto, está comprometida con distintos estamentos internos y externos con los que interactúa, para alcanzar los fines institucionales. Estos compromisos se materializan con los siguientes grupos de interés:

Los estudiantes. Los estudiantes son la razón de ser de la Universidad, se compromete a formarlos como personas integrales, como líderes capaces de responder ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida y en procura del bienestar personal y colectivo, en un marco de respeto por el ecosistema para un desarrollo sostenible.

La Orden de Predicadores. La Universidad es orientada y dirigida por los frailes de la Orden de Predicadores de la Provincia de San Luis Bertrán de Colombia, organizada con carácter de fundación, sin ánimo de lucro, de utilidad común, con personería jurídica y autonomía dentro de los límites señalados por la Constitución Política de Colombia, las leyes y el Concordato suscrito entre el Estado colombiano y la Santa Sede.

Comprometidos con la identidad y desarrollo de la misión institucional con criterio de universalidad en los distintos campos del saber, en los múltiples contextos socioculturales y geográficos, y según las diversas posibilidades pedagógicas, metodológicas, didácticas y financieras (E.O. 2018, arts. 3-4).

El personal directivo. Al ser una Institución de Educación Superior, reconocida socialmente y acreditada de Alta Calidad multicampus a nivel nacional e internacional, la Universidad se compromete a mantener un equipo de directivos con las más altas calidades profesionales y humanas, que permitan una acción gerencial efectiva, creatividad y de servicio. Brindará todas las posibilidades para que el personal directivo

esté en constante crecimiento intelectual, disciplinar, personal y familiar, que les permita obtener los mayores logros en cada una de sus funciones al servicio de la academia.

El personal directivo se nombra o designa tras cumplir los requisitos establecidos en las normas estatutarias y reglamentarias de la Universidad, garantizando la prestación del servicio educativo con criterios de eficiencia y eficacia. Las responsabilidades en el ejercicio de los cargos están definidas, y su desconocimiento conlleva a las acciones internas y externas pertinentes. La Universidad propende porque sus directivos tengan el perfil idóneo para realizar las actividades propias del cargo; por tanto, tiene como criterios para el nombramiento, elección o designación de los directivos su capacidad intelectual, humana y profesional, el alto compromiso con la misión, la visión, los principios y los objetivos de la institución, la salvaguarda del buen nombre de la universidad, su sentido de pertenencia, la vocación de servicio, el actuar responsable, transparente, eficiente, eficaz, efectivo y el *plenum* de los requisitos estipulados por el Estatuto Orgánico. Los anteriores criterios se consideran para quienes por causa o con motivo de sus funciones en la Universidad deban cumplir un rol en los organismos colegiados de dirección.

Los organismos colegiados de dirección. Los conforman miembros con asiento por derecho propio y representantes estamentales elegidos por sus homólogos para asegurar la participación efectiva de la comunidad universitaria en las decisiones institucionales. Las funciones de dichos organismos están previstas en el Estatuto Orgánico, con lo cual se garantiza la transparencia en el actuar institucional. Además, estos miembros de los organismos colegiados de dirección deben participar en las sesiones, y capacitarse continuamente para participar en las deliberaciones y decisiones, y en el cumplimiento de los propósitos institucionales. Es deber de la Universidad desarrollar un proceso de inducción que facilite la adaptación y actividad de los miembros de los organismos colegiados. Los organismos de la universidad a nivel multicampus tienen como objetivo principal la orientación del hacer universitario para el desarrollo de las funciones sustantivas. Su aporte para el mejoramiento continuo de la docencia, la investigación, la proyección social, la internacionalización siempre será sometido a las decisiones de las autoridades colegiadas y unipersonales de la Universidad.

Los docentes. Los docentes, constituidos como actores esenciales en el proceso de enseñanza aprendizaje, al ser creativos y críticos en la ciencia a través de la investigación

y profundización del conocimiento, la pedagogía y la cultura, instan nuestro compromiso para lograr su realización intelectual, profesional y humana a través de una vinculación laboral seria, equitativa y satisfactoria que les permita desarrollar todas su capacidades en beneficio de nuestros estudiantes y de la comunidad académica en general.

El personal administrativo. La USTA, como organización que forja el conocimiento en lo superior, cuenta con un personal altamente capacitado para desarrollar las actividades que demanda la prestación con calidad del servicio educativo. Por ello, el compromiso con nuestros colaboradores administrativos se extiende a brindar todas las condiciones económicas, humanas, sociales y culturales para su bienestar y el de su familia.

Los egresados. El egresado de la USTA, como referente social importante de la Universidad, siempre tendrá el apoyo institucional posible para alcanzar la realización de su proyecto de vida profesional. De igual manera, nos comprometemos a brindarle todos los beneficios institucionales desde lo académico, cultural y deportivo para que su sentido de pertenencia hacia la Universidad perdure en el tiempo y sea aportante directo en el mejoramiento continuo de la institución.

Los padres y acudientes de los estudiantes. Como integrantes de la gran familia tomasina, los padres o acudientes de nuestros estudiantes son vitales en el normal desarrollo de su actividad formativa. Nos comprometemos a mantener activa la comunicación con ellos y a posibilitar los espacios de interacción en el manejo de las problemáticas que puedan surgir en los estudiantes.

Los estamentos educativos externos. La USTA se compromete a cumplir el mandato legal en materia educativa y a mantener las mejores relaciones con los entes públicos que regulan como autoridad la educación superior a nivel nacional y local, siempre en el entendido de responder de manera efectiva a las directrices emanadas de dichos estamentos, en el marco indiscutible de la autonomía, la autorregulación y el mejoramiento continuo que tenemos como Institución de Educación Superior. Es un objetivo misional tener lazos de amistad y cooperación con instituciones educativas locales, nacionales e internacionales que posibiliten el crecimiento académico y administrativo de la Universidad y de las instituciones con las que materialice sus

vínculos. Nos comprometemos a contribuir en la optimización de las funciones sustantivas a través de los convenios interinstitucionales que desarrollen nuestra misión.

El sector gremial y productivo. Convencidos de que la dinámica social tiene fuerte sustento en la actividad económica y productiva, el sector gremial es un aliado fundamental para la USTA. Por ello, se compromete a entregar a la sociedad un profesional tomasino con todas las competencias intelectuales, profesionales y humanas para que, al participar activamente en el sector productivo, contribuya al crecimiento de la economía nacional, internacional y local. De igual manera, surge el compromiso para realizar todas las acciones que posibiliten la unión Empresa-Universidad, que fortalezcan el desarrollo de las funciones sustantivas (docencia, investigación y proyección social).

Las entidades del Estado. Como institución privada, la Universidad se compromete con el MEN y con todas las entidades y autoridades estatales con las que tenga o llegue a tener relación, a proporcionar los espacios y canales de interacción que permitan materializar los objetivos funcionales de dichas entidades y los de la Universidad. El Estado es un aliado estratégico importante para cumplir la misión institucional, junto con el sector gremial y productivo.

Las organizaciones sociales y la comunidad en general. La USTA, fiel a su misión, visión, principios y objetivos institucionales, se compromete con las organizaciones sociales y comunidad en general a fortalecer los vínculos que permitan una mayor incidencia en la vida social, a través de los distintos programas y proyectos que procuren el desarrollo y bienestar de las personas, en particular de aquellos grupos que requieren apoyo especial por sus necesidades.

Los medios de comunicación. Como institución que actúa en forma transparente, la USTA se compromete a entregar información institucional confiable, oportuna, pertinente y accesible, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política y la ley, a los distintos medios de comunicación para facilitar la divulgación de su quehacer universitario. De igual manera, la acción de desplegar una comunicación efectiva con los diferentes medios fortalece la identidad institucional de la Universidad y su buen nombre.

Artículo 9. Directrices en el hacer

La USTA se compromete a propiciar y mantener normas de comportamiento social de todos sus actores universitarios, conductas que están enmarcadas dentro de los principios, valores y objetivos estatutarios y reglamentarios, para forjar un adecuado ambiente de trabajo y la mejor prestación del servicio educativo. Por tanto, el comportamiento de los directivos y autoridades de la Universidad debe basarse en la rectitud, imparcialidad, transparencia, objetividad, diligencia, pulcritud y responsabilidad.

Sumando las responsabilidades funcionales de los directivos y autoridades que se encuentran en las normas internas y externas de la Universidad, se establecen los siguientes compromisos:

- Cumplir con la misión, visión, principios, objetivos y funciones de la Universidad que están contemplados en el Estatuto Orgánico.
- Responder de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida y en procura del bienestar personal y colectivo, en un marco de respeto por el ecosistema para un desarrollo sostenible.
- Acatar y hacer cumplir las normas internas y externas de la USTA, así como las decisiones de sus autoridades en el ejercicio de sus funciones.
- Velar por el cuidado y aprovechamiento óptimo de los bienes y recursos de la Universidad, y no permitir el menoscabo económico que pueda generarse por la indebida utilización de estos. De igual manera, dar cuenta del manejo de esos recursos con una gestión eficiente, eficaz, transparente y pertinente en el cumplimiento de la misión institucional.
- Actuar de buena fe en todas las situaciones que se generen por causa o con ocasión de su servicio y funciones.
- Asistir a las sesiones de los organismos colegiados cuando su presencia en ellos es reglamentaria, bien sea por el cargo que ocupa o por representación estamental.
- Dar oportuna solución a los problemas que por sus funciones conozca, siempre salvaguardando el cumplimiento de las normas y los objetivos institucionales.
- Comunicar a la instancia competente el conflicto de intereses en el que llegare a incurrir por causa o con ocasión de sus funciones.
- Abstenerse de recibir dádiva o beneficio por el cumplimiento de sus funciones.

- Brindar información sobre la gestión, proyectos y planes de acción realizados con motivo del desarrollo de sus funciones cuando las autoridades o instancias respectivas, requieran, cumpliendo el sistema de control interno.
- Elaborar y socializar, según sea el caso, los informes de gestión que den cuenta de las actividades realizadas.
- Mantener la confidencialidad de la información que por su calidad merece especial protección.
- Respetar, hacer respetar y cumplir la política de "cero tolerancia" frente a cualquier tipo de discriminación o abuso sexual, de autoridad o de confianza, garantizando espacios y prácticas seguras y respetuosas de la dignidad humana.
- Garantizar la aplicación de la ley de propiedad intelectual en todas las creaciones, invenciones, descubrimientos, resultados de proyectos con ocasión de su labor investigativa en el marco de la vinculación laboral con la Universidad.
- Abstenerse de promover prácticas de evasión fiscal que favorezcan sus propios intereses o los de terceros.
- Informar a la autoridad o instancia respectiva cualquier acción violatoria de las disposiciones que afecten de cualquier manera los intereses de la Universidad.
- Salvaguardar el buen nombre de la Universidad

Artículo 10. De las prohibiciones

Así como la universidad brinda los espacios integrales para una interacción propositiva entre sus miembros y en donde existe el respeto por los derechos de las personas, de igual manera, requiere que el comportamiento de la comunidad universitaria, y en especial de sus autoridades, directivos y líderes esté marcado por la ética, la transparencia, la honestidad, la lealtad, la fraternidad y el compromiso institucional.

Por tanto, se establecen a continuación las prohibiciones, sin desconocer las contempladas en las normas externas e internas de la Universidad. A los miembros de la comunidad universitaria Tomasina les está prohibido asumir conductas como las siguientes:

- Atentar de cualquier manera contra el buen nombre de la Universidad.

- Realizar conductas que pongan en riesgo el patrimonio material e inmaterial de la Universidad.
- Fomentar o practicar actitudes por activa o pasiva que deriven en violencia de género, acoso laboral o sexual, abuso de poder o similares atentatorias de los derechos y dignidad de las personas.
- Violar o permitir la violación de la confidencialidad y reserva institucional, revelando información de situaciones que conozca por motivos o con ocasión del servicio y funciones que se presta.
- Actuar con inequidad y sobreponer sus intereses o los de otras personas que no se enmarquen en las normas, la justicia y el bien común.
- Realizar acciones que perturben, impidan o desmejoren las funciones y actividad laboral de compañeros y colaboradores, así las de los demás actores universitarios.
- Desconocer las decisiones y lineamientos de las autoridades de la Universidad.
- Discriminar a cualquier persona por motivos de raza, sexo, pensamiento, creencia, estirpe o cualquier otra condición.
- Ocultar la transgresión de cualquier disposición contenida en este código.
- Resistirse a incorporar las modificaciones institucionales orientadas al mejoramiento continuo del servicio educativo, así como la pasividad en la generación de nuevos proyectos que dinamicen la actividad académica y administrativa de la Universidad.
- Vincular por contrato laboral, de prestación de servicios o de cualquier otra modalidad a quien no cumpla con los requisitos establecidos en la legislación colombiana, el Estatuto Orgánico, el Reglamento de Trabajo y demás disposiciones internas que para tal efecto estén vigentes. Utilizar los recursos materiales e inmateriales de la Universidad para realizar actividades diferentes a las relacionadas con su objeto social, o para el favorecimiento y aprovechamiento personal o de terceros.
- Utilizar en forma indebida la información confidencial y privilegiada de la Universidad, y toda aquella que esté bajo su responsabilidad y custodia, en especial la relacionada con el tratamiento de datos personales.
- Figurar como autor de documentos institucionales sin serlo o sin la autorización debida.
- Promover prácticas dirigidas a la elusión o evasión fiscal.

Artículo 11. Sistemas de control

La USTA, cumplidora de su misión, principios y objetivos institucionales cuenta con un sistema de control interno desde la planificación, la ejecución, la verificación y la actuación en el mejoramiento continuo de sus procesos y procedimientos, así como en la toma de decisiones para garantizar la adecuada administración y protección de los recursos. El sistema de control interno se basa en un proceso continuo de mejoramiento de todos los planes, programas, proyectos y actividades de la Universidad, que permite en sus diversas modalidades el desarrollo de la autorregulación de la gestión académica y administrativa financiera resultado del direccionamiento estratégico del Plan Integral Multicampus y el Plan General de Desarrollo y la articulación de los planes de las seccionales y sedes (E.O. art. 24). Para garantizar el control interno se tendrá en cuenta la transparencia, la autorregulación, la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, el Sistema de Gestión de la Calidad, la veracidad y oportunidad de la información, y la ética en el ejercicio de la función. El rector general, los rectores de seccionales y sedes liderarán el control interno, apoyados en el personal directivo y colaborador que según la estructura organizacional se tiene previsto.

La universidad al igual cuenta con el sistema de control externo, desde la misma norma estatutaria y se contempla la presencia de la Revisoría Fiscal como el órgano central de dicho control, sin desconocer otras formas y estrategias que permitan el seguimiento efectivo de las actividades desplegadas por cada uno de los actores universitarios, en especial los que ocupan cargos de autoridad y de dirección.

Artículo 12. Presentación de informes

La USTA, en desarrollo del principio de transparencia con el que rige su actuar institucional, se compromete a presentar a la comunidad universitaria el informe de gestión una vez al año, y en el que se dará cuenta de las acciones realizadas para la ejecución de las metas del Plan General de Desarrollo, el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Integral Multicampus, y los Planes de Desarrollo de cada seccional y sede.

En el informe se deben incluir las acciones relacionadas con las tres funciones sustantivas (docencia, investigación y proyección social), además de las funciones complementarias declaradas por la USTA, en su modelo de gestión institucional, destacando la gestión administrativa y financiera en los avances y consecución de metas. Para la divulgación de esta actividad se utilizarán los canales institucionales de comunicación y los medios de comunicación externos según las necesidades.

Es responsabilidad de las autoridades de gobierno de la Universidad realizar la rendición de cuentas de manera clara, oportuna, veraz, significativa y útil. La rendición de cuentas de la USTA se realizará dentro de los tres primeros meses de cada año. El rector general y los rectores de las sedes y seccionales liderarán la organización y desarrollo de la actividad.

El Estatuto Docente contempla los principios, criterios y procedimientos para la evaluación de la comunidad de docentes, así como el Reglamento Interno de Trabajo que establece para el personal administrativo las pautas generales de control y seguimiento.

Se fomenta la cultura de rendición de cuentas de la Universidad ante los diferentes órganos colegiados que cuentan con una significativa representación de todos los estamentos de la Universidad. Ante el Consejo de Fundadores, el rector general, rectores seccionales (previo aval del consejo asesor) y de sedes, presentan el informe de su gestión en lo académico, administrativo y financiero con una periodicidad anual definida en el Estatuto Orgánico, así como la rendición del informe de la gestión del vicerrector académico general (previo concepto del Consejo Académico General), informe de la gestión del vicerrector administrativo y financiero general (previo concepto del Consejo Administrativo y Financiero General) (E.O. 2018, arts. 16, 28, 44 y 46).

El Consejo Superior de acuerdo con el Estatuto Orgánico evalúa el desempeño, gestión y pertinencia de las unidades de apoyo académicas y administrativas, adscritas a la Vicerrectoría Académica General y Vicerrectoría Administrativa y Financiera General y a su vez la Dirección Nacional de Responsabilidad Social Universitaria debe presentar informe semestral de su gestión (E.O. 2018, arts. 19 y 88).

El decano de división presenta semestralmente al Rector el informe de gestión de su división de acuerdo con la política de planeación y a su vez con la misma periodicidad el decano de facultad debe presentar un informe de la gestión al decano de división, la Dirección Nacional de Investigación e Innovación al rector general, el Departamento de Promoción y Bienestar Institucional (E.O. 2018, arts. 61, 73, 82, 96 y 103).

La Revisoría Fiscal solicita informes de forma permanente para ejercer control sobre los estados financieros de la Institución, rendir informe de su gestión al Consejo de Fundadores y rinde los informes que requieran las entidades públicas en el ejercicio de la función de inspección y vigilancia de la Universidad (E.O. 2018, art. 103)

Artículo 13. Del régimen de inhabilidades e incompatibilidades

El régimen de inhabilidades e incompatibilidades busca evitar que, en ejercicio de las funciones de gobierno, dirección, administración y fiscalización desarrolladas por las autoridades de la Universidad, concurran circunstancias en las que pueda prevalecer el interés personal y particular sobre el interés de la USTA. Como base descriptiva de las inhabilidades e incompatibilidades se tienen las previstas en la ley y las particulares de este código. En ese sentido, ha de tenerse en cuenta las que se establecen en el título XIV del Estatuto Orgánico de la Universidad y en los Estatutos o Reglamentos internos que expresamente consagran un régimen especial.

Incurrir en alguna de las incompatibilidades o inhabilidades, cumplidos los procedimientos debidos, tendrá como consecuencia primaria la imposibilidad de continuar como miembro de cualquiera de los organismos o cuerpos colegiados de la Universidad, sin perjuicio de los demás efectos que por este hecho se generen. Los miembros de los organismos colegiados que llegaren a faltar a tres sesiones sin causa debidamente justificada no podrán seguir ejerciendo su función en el respectivo organismo, y en consecuencia asumirá el suplente. El Reglamento Laboral del Personal Administrativo regula las situaciones de conflicto de intereses en la vinculación laboral. Por otra parte, el Manual de Normas y Lineamientos Generales para la Contratación establece el régimen de inhabilidades e incompatibilidades en la contratación.

Artículo 14. Conflicto de intereses

Hay conflicto de intereses en aquellos eventos en que la condición personal de la autoridad, de forma directa o indirecta por su relación con los demás (cónyuges, parientes, amigos, socios, entre otros) que puedan interferir, estar enfrentados o ser incompatibles total o parcialmente con los intereses de la Universidad, de tal modo que imposibilite o dificulte a la autoridad el cumplimiento de las obligaciones originadas en la relación laboral, o en el oficio que les fue encomendado, al restarle objetividad, transparencia y equidad a las actuaciones y decisiones del mismo.

En la toma de decisiones de la Universidad debe estar presente la objetividad, equidad y justicia a la luz del pensamiento tomista; por lo tanto, en el Estatuto Orgánico se establece frente a los miembros de cuerpos colegiados de la Universidad el deber de expresar de manera libre y espontánea ante la respectiva colegiatura la existencia de un eventual conflicto, en el evento de existir un interés particular en los asuntos objeto de estudio, aprobación o denegación por parte del respectivo cuerpo colegiado (E.O. 2018, art. 124).

Si analizada la situación, el cuerpo colegiado llegare a aprobar el impedimento, “el impedido no participará en las deliberaciones, aprobaciones o denegaciones de estos asuntos” (E.O. 2018, art. 124).

Los directivos, profesores y empleados administrativos que estén en una situación de conflicto de intereses, deberán abstenerse de deliberar sobre el asunto e informar el hecho generador del conflicto a los demás miembros del organismo o cuerpo colegiado al que pertenece, quienes decidirán por mayoría sobre si se presenta dicho conflicto o no. Para los casos en que sea pertinente, deberán informar a su superior inmediato o a quien solicitó su concurso, quien decidirá al respecto de su participación.

Las donaciones que se realicen a la Universidad son estudiadas y aprobadas por el Consejo Superior, y los obsequios o regalos propios del relacionamiento institucional con los grupos de interés se realizan de acuerdo con las normativas adoptadas por la Universidad en dicha materia.

Artículo 15. Sistema Integrado de Información Multicampus

Toda la comunidad universitaria tomasina tiene el deber y el derecho de estar informada de los planes y proyectos institucionales relacionados con su gestión. La Universidad cuenta con un sistema integrado de información administrativa y financiera que garantiza el acceso a la información institucional de acuerdo con las funciones y el perfil de cargo, salvaguardando la reserva y confidencialidad de la información, en las condiciones legales y reglamentarias en razón a su naturaleza jurídica.

En el marco de la gestión documental, la Universidad implementa políticas y lineamientos que propenden por garantizar que la información institucional cuente con mecanismos de conservación físicos o electrónicos que cumplen las condiciones de seguridad e integridad sistematizada.

La USTA garantiza la protección de datos personales de acuerdo con la política institucional de tratamiento de la información personal, que permite de manera responsable la gestión de los riesgos y seguridad de la información de la comunidad universitaria y a los grupos de interés, la cual se encuentra de público conocimiento en el enlace de la página web de la universidad.

El Sistema Integrado de Información Multicampus debe integrar el sistema integrado de gestión en el contexto de la cooperación económica y el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación para IES.

Artículo 16. Herramientas de buen gobierno universitario

La USTA contará con herramientas adecuadas y pertinentes para el análisis de la información institucional y toma de decisiones tales como:

- Manual de inducción de los miembros de órganos colegiados de gobierno de la comunidad tomasina que den cuenta del pensamiento humanista sobre el ser, el saber y el hacer de un gobierno corporativo comprometido con el bien común.
- Manual de rendición de cuentas de los órganos colegiados de gobierno que promueva la cultura institucional en virtud de la gestión transparente de la alta

dirección en el cumplimiento de la misión institucional; el cual es elaborado por los rectores de las seccionales y sedes.

- Un sistema de seguimiento a la gestión de la calidad académica mediante procesos de autoevaluación y aseguramiento que favorezcan el desarrollo de los planes de acción para la acreditación de alta calidad.
- Un sistema integrado de gestión del riesgo jurídico en el desarrollo de las normativas internas y externas de regulación de la Educación Superior.
- Un Sistema de Integrado de Información Multicampus a nivel de la superestructura, la estructura y la infraestructura de la institución que dé cuenta del nivel de cumplimiento de los indicadores del proyecto educativo institucional.

Artículo 17. Comité de Buen Gobierno

Para cumplir con una adecuada promoción, salvaguarda, reflexión, seguimiento y actualización del Código de Buen Gobierno a nivel multicampus, la USTA cuenta con un Comité de Buen Gobierno. Este comité liderará el fortalecimiento de la aplicación de este código, a partir de los valores, principios, buenas prácticas y compromisos de buen gobierno en la vida de la comunidad universitaria.

Sus integrantes deberán tener un perfil en el que se destaque su sentido de pertenencia, su calidad moral, ética y profesional, así como conocimiento del quehacer universitario, especialmente en los asuntos que regula el presente código.

- Rector general, quien lo convoca y preside.
- El representante de los ex rectores ante el Consejo de Fundadores
- Un representante de los rectores designado entre ellos mismos.
- El vicerrector académico general.
- El secretario general de la universidad.
- El representante de los decanos de facultad al Consejo Superior.
- Auditor interno.

El Comité de Buen Gobierno se reunirá trimestralmente, y de manera extraordinaria cuando lo convoque su presidente. El Comité tendrá un secretario elegido

de entre sus miembros. El periodo de los miembros designados será de 1 año, cuando no tengan periodo estatutario y pueden ser designados en forma sucesiva.

- El Comité de Buen Gobierno tendrá básicamente las siguientes funciones:
- Garantizar la adecuada divulgación del Código de Buen Gobierno de la
- USTA.
- Hacer seguimiento y evaluación del cumplimiento de las disposiciones contenidas en el Código de Buen Gobierno.
- Conocer y acompañar las inquietudes que sean radicadas en la Secretaría del comité, así como la resolución de conflictos de interés, de inhabilidades o incompatibilidades que le sean consultadas.
- Remitir informe semestral al Consejo Superior y a las instancias respectivas los asuntos que, por incumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente código, sean de competencia especial de dichas instancias en la toma de las decisiones que le sean pertinentes.
- Proponer al Consejo de Fundadores reformas al presente código y conceptuar sobre las propuestas de reforma que se elaboren.
- Elaborar su propio reglamento.
- Las demás funciones que le asigne el Consejo Superior.

Artículo 18. Adopción, vigencia, divulgación y modificación

El Código de Buen Gobierno de la USTA, así como sus modificaciones o actualizaciones, tendrá plena vigencia y aplicación desde el momento en que sea expedido y publicado el Decreto del Consejo de Fundadores que le dé su aprobación.

La promulgación del presente Código de Buen Gobierno de la USTA lo hará el Departamento de Comunicaciones de la sede principal, previo el cumplimiento de todos los trámites legales y reglamentarios.

La promoción de la difusión del Código de Buen Gobierno será responsabilidad de la Secretaría General de la Universidad.

La revisión del Código de Buen Gobierno la hará el Consejo de Fundadores de la Universidad cada dos años. Además, el Comité de Buen Gobierno y los miembros los miembros de los cuerpos colegiados de gobierno de la universidad, atendiendo las mayorías aprobatorias, podrán en cualquier momento proponer las modificaciones que a bien tengan para el mejoramiento del Código. Las modificaciones y actualizaciones serán analizadas y aprobadas por el Consejo de Fundadores.

Luego de un año y medio de entrado en vigencia y dada la premura con que fue redactado y aprobado: para responder a la visita de los pares académicos conducente a la reacreditación institucional de alta calidad, realizada en el mes de junio de 2021 y teniendo en cuenta la directriz de revisarlo al año de su publicación, se ve la necesidad de revisar el texto a la luz de los resultados de esta investigación y sugerir algunos cambios en orden a contrastarla con el escenario que se viene configurando, afinar algunos temas puntuales y en fin, hacerlo más operativo e incluyente. Las sugerencias están descritas en el capítulo quinto de propuesta.

Análisis del Código de Buen Gobierno

Artículo 1. Objetivo y alcance

Esta versión del Código de Buen Gobierno se limita a la comunidad académica interna, dejando de lado a las personas naturales y jurídicas que influyen o son influidas por la actividad que realiza la institución y que cada vez cobra más importancia, si nos atenemos a la propuesta de gobierno corporativo que del mundo empresarial se ha venido trasplantado a todo tipo de organizaciones. Además, no tiene en cuenta el tradicional sistema de Universidad Abierta y a Distancia, que cuenta con una estructura organizacional articulada, y mucho menos, con la implementación de la virtualidad o los modelos híbridos como nuevos espacios educativos que llegaron para quedarse.

Artículo 2. Estructura de gobierno de la universidad

La pertenencia al Consejo de Fundadores, reservada exclusivamente a los religiosos de votos solemnes, vinculados de distintas formas a la misma institución y en condición de

dependencia con el rector general, riñe con el espíritu participativo e incluyente de la misma universidad y que hace parte hoy de la arquitectura organizacional de cualquier entidad pública o privada.

Una primera impresión muestra una estructura de gobierno muy compleja y segmentada, producto del afán de la entidad propietaria por contar con alfiles en el tablero de mando y además como consecuencia del modelo multicampus que intenta replicar el esquema de la sede general en las otras sedes y seccionales. En la práctica no van a faltar los conflictos entre autoridades personales y colegiadas que replican las mismas funciones, ralentizan los procesos y fragmentan la unidad que se pretende.

Una recomendación polémica pero saludable, es la de excluir al rector como miembro ordinario de la junta directiva y dejarlo como invitado ocasional, con voz, pero sin voto, o por lo menos que no condicione la agenda ni tome asiento cuando se toman decisiones acerca de su gestión y que sus subordinados puedan ser citados a rendir informe sin tener que contar con su visto bueno ni consultarle su contenido y alcance.

Otra recomendación es ampliar las incompatibilidades para ser miembro del Consejo de Fundadores, actualmente vedado a religiosos directivos, pero que debería extenderse a cualquier fraile que tenga algún tipo de relación contractual con la Institución.

Artículo 3. Propósito de la universidad

El propósito es pertinente a condición de que el Código de Buen Gobierno pueda ser examinado y retroalimentado desde otros puntos de vista y una vez ratificado por la junta directiva, tenga una amplia difusión en los estamentos internos y externos de la universidad, de modo que los usuarios se lo apropien y apoyen su aplicación.

En tal sentido, se evidencia la falta de un mecanismo de comunicación que escuche el entorno de la Universidad con sus actores y por la otra, informe a los estamentos de los tres propósitos esbozados, los promueva a participar en esos escenarios y el control, que se ve claro, fomente la vida académica, investigativa y de responsabilidad social en un clima de sana convivencia y compromiso con los valores institucionales.

Artículo 4. Compromiso con los objetivos y funciones universitarias

Este artículo sintetiza muy bien la experiencia cuatro veces centenaria de la institución y la coherencia en el acatamiento de los principios humanistas que encuentran su origen en la tradición escolástica tomista y que ha sido cultivada en su Departamento de Humanidades y sus facultades de educación, filosofía, teología y ciencias religiosas y desde allí, irradiada a los demás programas e institutos afines.

Faltaría tal vez un espaldarazo del Consejo de Fundadores al compromiso de la universidad con el cambio de estructuras, desde la doctrina social de la Iglesia, que se sintió fuerte en los años sesenta y ochenta y que hoy parece reemplazado por una visión que enfatiza la diversidad cultural y la inclusión de las minorías.

No se debe olvidar tampoco el compromiso que asumieron las IES en la firma de los acuerdos de paz (26 de septiembre de 2016) en el sentido de incorporar a sus proyectos misionales, la construcción de alternativas económicas y proyectos de inclusión social con énfasis en las poblaciones que sufrieron con mayor rigor el conflicto y que siguen esperando soluciones de fondo a sus demandas sociales.

Curiosamente, la responsabilidad social es el aspecto mejor conocido en los dos procesos de acreditación de alta calidad de 2015 y 2021 y ello debido a la presencia de la universidad en veintitrés regiones del país, casi todas marginales, CEDS (Centros de Educación a Distancia), pero, que no tienen mayor relevancia en la formulación del código ni parecen hacer parte del radar de la Junta Directiva, atrapada en el día a día de la sede Central y de los temas financieros y de ampliación de infraestructura.

Artículo 5. Compromiso con los principios institucionales

Es un acierto la insistencia en que, desde el cumplimiento mismo de las normas que regulan la educación superior en Colombia, puestas en sintonía con la identidad confesional de la institución y en perspectiva de responsabilidad social con el entorno, se puede construir una comunidad universitaria sólida y capaz de concentrar un cúmulo de personas fieles con el ideario cristiano tomista.

Artículo 6. Los principios generales

Estos valores están incorporados al estatuto orgánico de la Universidad Santo Tomás y ahora, entran a fundamentar las buenas prácticas, que antes de manera voluntaria e implícita se constituían como horizonte ético de la institución y actualmente, con la formalidad de un código, se van constituyendo en la columna vertebral de una institución querida y respetada en el ámbito de la educación superior en Colombia por su secular apego al Derecho, por su confesionalidad y acatamiento al Magisterio sin ser pontificia, y por el énfasis en la calidad humana de sus egresados.

Artículo 7. Otros compromisos institucionales

Estos compromisos, que hoy hacen parte integrante de cualquier código en el ámbito educativo, fueron luego añadidos al primer borrador y presentados para una primera aprobación de la junta directiva, quien los acogió en tanto en cuanto hoy en día hacen parte de las exigencias que el ente oficial de seguimiento y control, pone antes de emitir la resolución de alta calidad.

Artículo 8. Los deberes en el actuar y los grupos de interés

El artículo no agota *per se* el universo de partes interesadas que, eventualmente interactúan en distinto grado y bajo múltiples circunstancias con el ser y el quehacer universitario. Los aquí mencionados son descritos en términos tomados de otros documentos y haría falta una definición más en su carácter de parte interesada en sí misma y en las relaciones que debe mantener con los demás estamentos.

Es necesario mencionar que, este es uno de los desarrollos más pobres del documento. En primer lugar, porque son pocos y descritos en términos de buenas relaciones sociales y de eventuales contraprestaciones de servicio. En el caso de la sociedad civil, la visión es asistencialista y pre moderna; a saber, ofrecer bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Finalmente, en cuanto a los medios, la preocupación es encontrar en ellos una herramienta que favorezca la marca. Sin duda alguna este apartado merece una reelaboración que tome en cuenta lo que hoy la ciencia

administrativa entiende como grupos de interés y que integre de modo más audaz y competitivo el factor académico con el entramado empresarial y de servicios.

Artículo 9. Directrices en el hacer

El Código de Buen Gobierno privilegia la descripción de las conductas esperadas en directivos y autoridades reconocidas de la institución. Sin embargo, en la práctica *mutati mutandis* son aplicables al resto de funcionarios administrativos y académicos. La descripción, si bien es completa, se apega a una formulación clásica, omitiendo los retos y desafíos que deberá enfrentar un directivo de cualquier empresa en las nuevas modalidades de trabajo que constantemente están surgiendo y en el horizonte educativo que los expertos avizoran en un futuro cercano, lidiar por ejemplo con la IA (inteligencia artificial) que comienza a generar álgidos debates éticos.

Artículo 10. De las prohibiciones

En este apartado aparecen algunas sugerencias en cuanto a cambiar la expresión prohibiciones por comportamientos contrarios a la ética. Además, añadiría estas dos:

- Ante la falta de normas expresas que reglamenten una materia o asunto particular, es necesario actuar de manera tal, que no se tomen decisiones contrarias a los intereses de la universidad. El sano criterio, la experiencia, el conocimiento y la buena fe son elementos que deben sustentar todo acto o determinación de la universidad.
- Utilizar su posición dominante en la universidad o el nombre de esta para obtener para sí o para otro, un tratamiento especial en cualquier negocio particular con persona natural o jurídica.

Artículo 11. Sistema de control interno

Debería quedar claro que, tanto el sistema de control interno, como el externo, en cabeza de la revisoría fiscal –en este caso, una empresa internacional de reconocido prestigio en el medio– deberán presentar informes periódicos a la junta directiva o cuando

puntualmente se les solicite, con o sin la presencia del rector general, según se estime conveniente y con total autonomía frente a este.

Artículo 12. Rendición de cuentas

Es loable el avance en estos últimos siete años en cuanto a flujo de información y fijación de criterios y procedimientos para la presentación concreta y objetiva de los resultados de la gestión, los escenarios para presentarlos y de lo que queda por hacer.

Lo anterior no obsta para que se evite deliberadamente hablar de rendición de cuentas y en cambio, insistir en los informes de gestión que se rinden siempre a instancias superiores y que se comparten a la comunidad universitaria de forma abreviada y esquemática, traslapando los datos financieros y evitando mencionar cuestiones espinosas, algunas de las cuales, por su naturaleza, exigen discrecionalidad. Estos informes deberían llegar con suficiente antelación a la máxima instancia, en este caso el Consejo de Fundadores para su estudio previo y para eventuales requerimientos o aclaraciones que deberían subsanarse antes de presentarla a aprobación.

Artículo 13. Del régimen de inhabilidades e incompatibilidades

Se podría ampliar con algunas disposiciones más concretas y/o previsibles a futuro para evitar situaciones ambiguas o potencialmente generadoras de conflicto y que, a título meramente enunciativo, indico algunas por incluir:

a) Ningún miembro de los órganos de gobierno o dirección podrá solicitar o exigir dádivas, honorarios, propinas, comisiones, mercancías, regalos, préstamos, servicios, reparaciones o mejoras sin costo en cualquier clase de obsequio o beneficio proveniente de empleados, docentes, estudiantes o administrativos.

b) Ningún miembro del nivel estratégico (gobierno o directivo) podrá ser contraparte en litigios contra la universidad; c). Ningún responsable del nivel directivo podrá comprar, vender o arrendar cualquier propiedad, edificio o equipo de cualquier persona jurídica o natural contratista, proveedor o beneficiario de la universidad, salvo con el conocimiento y la aprobación expresa del comité de buen gobierno.

Artículo 14. Conflicto de intereses

La descripción del documento aplica para las autoridades individuales y colegiadas, excepto precisamente para el objeto de estudio de esta investigación. El estatuto orgánico, actualmente en revisión y que de alguna manera ha suplido hasta ahora la falta de un reglamento interno de este máximo cuerpo colegiado, sólo contempla la incompatibilidad de ser miembro de este y miembro del consejo superior por cualquier concepto.

En conclusión, es urgente la redacción de un sencillo reglamento interno del Consejo de Fundadores, que determine con claridad y entre otras cosas, los eventuales conflictos de intereses en los que podrían incurrir sus miembros.

En realidad, ya se viene dando un flagrante conflicto de intereses cuando se permite la inclusión de un religioso como miembro pleno que, a la vez, es docente o tiene un cargo administrativo en la universidad. Aquí se acostumbra dar una dispensa, que no se ve conveniente por su alineación implícita con el rector o los vicerrectores.

Artículo 15. Sistema Integrado de Información Multicampus

No se evidencia una estrategia articuladora entre la razón multicampus y lo planteado en el artículo; sin embargo, la estrategia de comunicación, protección de datos y gestión documental es pertinente. Se recomienda para este numeral concatenar estos esfuerzos con la proyección descrita en la resolución n.° 01456 del 29 de enero del 2016, documento referente a la acreditación institucional multicampus de la USTA. Pero más que una robusta herramienta con tecnología de punta, lo que se percibe es una pertinaz resistencia de las seccionales a integrarse en red con la sede principal.

Artículo 16. Herramientas de buen Gobierno universitario

En honor a la verdad, no se cuenta todavía con los manuales de inducción de los miembros nuevos de cuerpos colegiados, ni el de rendición de cuentas, ni el sistema integrado de gestión de riego jurídico. En cambio, los de seguimiento a la gestión de la calidad académica, de condiciones iniciales de acreditación y el integrado de formación

multicampus ya han sido aprobados e implementados gracias al esfuerzo constante de la Vicerrectoría Académica General con sus unidades de apoyo. Otra vez aparece el desbalance entre la disciplina en lo académico y cierta desidia en lo administrativo.

Artículo 17. Comité de Buen Gobierno

Este comité, que sin duda alguna reúne muy buenos perfiles, refleja también la postura conservadora de la junta directiva de la universidad al disponer de cuatro religiosos y la otra mitad compuesta por funcionarios que en buena medida dependen de la rectoría general incluido el auditor interno.

En una futura reforma del comité habría que insistir en una mayor diversidad, sin descartar personas ajenas al funcionamiento de la Universidad Santo Tomás, pero vinculadas como egresados, empresarios o investigadores expertos en temas de administración, recursos humanos y dirección IES.

Artículo 18. Adopción, vigencia, divulgación y modificación

Su entrada en vigencia el día mismo de la aprobación no facilitó un periodo de divulgación y empoderamiento que hubiera sido deseable y esto debido a la presión de una visita de acreditación que se sabía de antemano, se revisará con lupa la estructura de gobierno a la luz de las disposiciones últimas en procura de una gobernanza transparente, ágil y adecuada a la prestación de un servicio de interés público.

Pero, además, las contingencias derivadas de la pandemia producida por el COVID–19 que traumatizaron el discurrir universitario por dos años y algunas de sus consecuencias comienzan a sentirse ahora, sumadas a las marchas y protestas en contra de la reforma tributaria del ahora expresidente Iván Duque Márquez, propiciaron una irregularidad académica que apenas en el año 2022 cuando parecía volver a la normalidad, se ha visto perturbada por los retrasos en los giros a las IES para su funcionamiento y que contrasta con el anuncio de construir sedes universitarias en los sitios más inhóspitos, pero sobre todo por los avisos alarmistas del gobierno en el sentido presentar una ley de reforma a la educación superior que no ha sido dada a conocer y menos aún concertada con el sector.

5. Metodología

El desarrollo de la investigación se lleva a cabo mediante la aplicación de diferentes instrumentos y el desarrollo de varias fases. Con base en esto, se ha establecido la pregunta orientadora de todo el proyecto con sus respectivas preguntas emergentes, de manera que se logre generar una conexión entre el objetivo general, los objetivos específicos y los cuestionamientos que guían todo el proceso de recolección y análisis de los datos. Esta es una investigación que se lleva a cabo con las juntas directivas de cuatro universidades confesionales de Colombia: la Universidad de la Salle Unisalle en Bogotá, la Universidad de San Buenaventura USB seccional Cali, la Universidad Santo Tomás seccional Tunja y la Universidad Católica de Manizales UCM.

Ahora bien, la presente investigación se reviste de un enfoque mixto en la medida en que utiliza las fortalezas tanto del enfoque investigativo cualitativo como también del enfoque cuantitativo y, por medio de su combinación, trata de minimizar potencialmente sus debilidades. Es decir, se apoya en ambos enfoques, pues son útiles a la investigación a partir de la definición de los instrumentos de investigación. Por medio de este enfoque se pretende la triangulación de datos mencionada con anterioridad, la contextualización de los elementos concernientes al problema de las juntas directivas y la ilustración de diferentes soluciones en la formulación de la propuesta.

Se ha definido este enfoque gracias a los beneficios y la pertinencia que el mismo presenta en investigaciones como esta. En primera medida, se considera que el uso del enfoque mixto permite ampliar la perspectiva con la que se indagan y recopilan datos, además de permitir mayor profundidad. Por otra parte, se encuentra que, los datos recolectados tendrán mayor riqueza y valor al momento de ejecutar el análisis.

Lo anterior parte de la base de que los datos recopilados en las aproximaciones cualitativas y cuantitativas conserven sus procedimientos generales y las estructuras con las que se maneja cada tipo de información. Sin embargo, resulta fundamental hacer explícita la preponderancia de la perspectiva cualitativa. Es decir, aun cuando se haga uso del enfoque mixto, se considera que este se apoya principalmente en lo cualitativo. La prioridad de los datos cualitativos sobre los datos cuantitativos parte de llevar a cabo una

investigación que pretende, en últimas, formular una estrategia de carácter político administrativa, en tanto refiere a instancias de gobierno y dirección de las universidades confesionales.

La recolección, análisis e integración de los datos cualitativos y cuantitativos está guiada por la aplicación de una encuesta y una entrevista semiestructurada. La encuesta consigna datos de factores demográficos y valorativos de la función de las juntas directivas; en esta se utilizan valores cuantitativos que se cualifican dependiendo la necesidad e intención de los objetivos. A su vez, se lleva a cabo la entrevista semiestructurada que busca recabar información de corte reflexivo sobre las prácticas y los alcances de las juntas directivas. Los análisis y resultados se presentan necesariamente desde una perspectiva cualitativa integrando el proceso de manera completa y considerando críticamente los resultados obtenidos.

Finalmente, de este enfoque investigativo se desprenden consideraciones con respecto de la forma en que se puedan combinar los diferentes tipos de datos, los métodos de análisis utilizados en cada proceso y etapa, así como la forma de presentar los resultados inherentes a la especificidad del enfoque cualitativo o cuantitativo. La combinación de los tipos de datos está guiada por los propósitos de cada objetivo, pues su cumplimiento depende de poder integrar de manera asertiva los datos estadísticos y las opiniones de quienes participen en la aplicación de los instrumentos. En cuanto a los métodos de análisis, estos parten fundamentalmente de la validez y confiabilidad que tengan los instrumentos, además de la contrastación con las disposiciones teóricas. En cuanto a la presentación de los resultados, estos se llevan a cabo con las gráficas pertinentes y la reconstrucción teórica que tenga lugar.

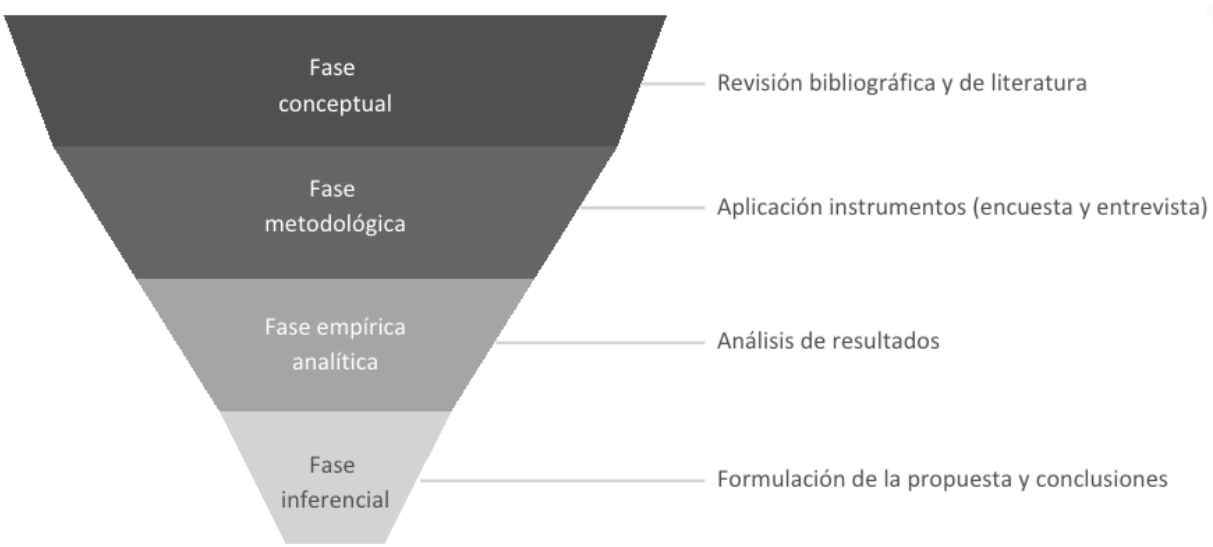
En cuanto al diseño de investigación, se está frente a un estudio de caso; no está definido por una metodología específica, sino por su objeto de estudio. Además, posee una variedad de herramientas para análisis sensibles a la observación y documentación. Como estrategia de investigación se ha caracterizado por enfocar y centrar los objetos de estudio, así como los intereses de la investigación. En cuanto a la dinámica del trabajo, permite clarificar y estrechar los detalles de esta en momentos como la recolección de datos y la exploración preliminar de los mismos, teniendo como precedente una observación detallada de una situación, sujeto, acontecimiento o documento, entre otros.

Al final del ejercicio, se analizará y se usará como referente el código de buen gobierno aprobado de forma provisional en abril del 2021 por el Consejo de Fundadores de la USTA, en el que el autor de esta investigación participó como miembro de la comisión redactora. Este, es el insumo principal para la propuesta que responderá a las exigencias de políticas públicas y nuevos contextos desde la perspectiva de gobernanza y consolidación de la estructura interna y de operación de las juntas directivas de IES de carácter confesional en Colombia sobre todo a la luz del Acuerdo 02 de julio del 2020 por el cual el CNA fijó como obligatorias para la acreditación o reacreditación de alta calidad, la batería de propuestas conducentes a garantizar gobiernos eficientes y transparentes en las IES tanto públicas como privadas.

I. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo fundamentalmente descriptivo, ya que pretende caracterizar el modelo de gobierno corporativo en las juntas directivas de IES de carácter confesional, partiendo de la base de recolectar y, posteriormente, analizar la información y las dinámicas propias del contexto en el que se desarrolla su ejercicio de dirección. Se considera la pertinencia de este tipo de estudio en tanto examina un fenómeno de carácter contemporáneo, que hace referencia a la dirección de las universidades y el problema de definir buenas prácticas al respecto, problemática de la que depende el porvenir de la universidad privada en Colombia y sobre la que el presente estudio espera generar aportes principalmente para las universidades confesionales; de manera que la investigación se centra en un entorno real que demanda la generación de nuevo conocimiento. De allí que, el estudio se fundamentó en las siguientes fases:

Figura 45: Fases del diseño de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

Transversal a las cuatro fases (ver figura n.° 45), el código de buen gobierno antes mencionado, aprobado en abril del 2021, analizado y que todavía se encuentra en fase experimental luego de tres años de puesto en marcha, se estructuró en su momento en consonancia con la directriz dada por el CESU en el acuerdo 02 del 2017 y que resultó ampliado por el último acuerdo expedido, el 02 de julio de 2020 por el cual se actualiza y se refuerza el procedimiento para otorgar la Acreditación de Alta Calidad.

II. Población sujeta del estudio

Esta investigación se lleva a cabo con los Consejos de Fundadores o de Regentes de cuatro universidades confesionales del país, escogidas de forma aleatoria en el conjunto de las 34 IES católicas que funcionan actualmente de las cuales 12 ostentan el título de Universidades y las demás funcionan como Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas. Ellas son la Universidad de La Salle en Bogotá, la Universidad Santo Tomás seccional Tunja, la Universidad de San Buenaventura seccional Cali y la Universidad Católica de Manizales.

A. Universidad de la Salle (Bogotá)

Esta universidad fue fundada en el año 1964 en el marco de la promoción de la educación lasallista en América Latina, fundamentada en los principios de Juan Bautista de La Salle, quien desde finales del siglo XVII y principios del XVIII abogaba por el acceso de las clases pobres a la educación, privilegio que para la época sólo era para las élites (Gómez, 2003). Bajo esa perspectiva, su enfoque misional está guiado hacia la formación de profesionales que, gracias a sus conocimientos, capacidad de trabajo colegiado y sentido social contribuyan a la búsqueda de la equidad, la defensa de la vida y el desarrollo humano integral y sustentable. Acoge como perspectiva de acción el pensamiento social de la Iglesia y hacia esa perspectiva dirige todas sus prácticas y gestiones. Goza de reconocido prestigio por sus programas orientados a la agroindustria y sus granjas experimentales. Su actual rector es el hermano Niky Alexander Murcia Suarez, F.S.C.

Tabla 10: Matriculados Universidad de La Salle a diciembre de 2022

Programa académico	**Acreditado**	**Nivel de formación**	**Matriculados para 2022**
TÉCNICO PROFESIONAL EN PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	NO	Formación técnica profesional	3
ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS	SÍ	Universitario	80
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	SÍ	Universitario	482
ARCHIVÍSTICA E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	SÍ	Universitario	58
ARQUITECTURA	SÍ	Universitario	540
BIBLIOTECOLOGÍA Y ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN	NO	Universitario	12,5
BIOLOGÍA	NO	Universitario	133
CONTADURÍA PÚBLICA	SÍ	Universitario	240
DISEÑO INDUSTRIAL	NO	Universitario	14
DISEÑO VISUAL	NO	Universitario	11
ECONOMÍA	SÍ	Universitario	238
FILOSOFÍA Y LETRAS	SÍ	Universitario	83

FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL	NO	Universitario	737
INGENIERÍA AGRONÓMICA	SÍ	Universitario	161
INGENIERÍA AMBIENTAL Y SANITARIA	SÍ	Universitario	269
INGENIERÍA CIVIL	SÍ	Universitario	438
INGENIERÍA DE ALIMENTOS	SÍ	Universitario	84
INGENIERÍA DE SOFTWARE	NO	Universitario	17
INGENIERÍA ELÉCTRICA	SÍ	Universitario	192
INGENIERÍA EN AUTOMATIZACIÓN	SÍ	Universitario	101
INGENIERÍA INDUSTRIAL	NO	Universitario	195
INGENIERÍA QUÍMICA	NO	Universitario	183
LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURALES Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	NO	Universitario	73
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN BÁSICA PRIMARIA	NO	Universitario	91
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN RELIGIOSA	SÍ	Universitario	33
LICENCIATURA EN ESPAÑOL Y LENGUAS EXTRANJERAS	NO	Universitario	56
LICENCIATURA EN LENGUA CASTELLANA, INGLÉS Y FRANCÉS	NO	Universitario	28
LICENCIATURA EN LITERATURA Y LENGUA CASTELLANA	NO	Universitario	74
MEDICINA VETERINARIA	SÍ	Universitario	1022
NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES	NO	Universitario	844
OPTOMETRÍA	SÍ	Universitario	328
SISTEMAS DE INFORMACIÓN, BIBLIOTECOLOGÍA YH ARCHIVÍSTICA	NO	Universitario	60
TRABAJO SOCIAL	SÍ	Universitario	259
URBANISMO	NO	Universitario	1
ZOOTECNIA	SÍ	Universitario	118

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EE EMPRESAS AGROPECUARIAS	NO	Especialización universitaria	4
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN ENERGÉTICA Y AMBIENTAL	NO	Especialización universitaria	17
ESPECIALIZACIÓN EN CONSULTORÍA EN FAMILIA Y REDES SOCIALES	NO	Especialización universitaria	15
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA	NO	Especialización universitaria	35
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO	NO	Especialización universitaria	25
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INGENIERÍA	NO	Especialización universitaria	13
ESPECIALIZACIÓN EN MEDICINA INTERNA DE PEQUEÑOS ANIMALES	NO	Especialización universitaria	25
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORÍA INTERNACIONAL Y ASEGURAMIENTO SE INFORMACIÓN	NO	Especialización universitaria	11
ESPECIALIZACIÓN EN SISTEMAS DE CALIDAD E INOCUIDAD EN ALIMENTOS	NO	Especialización universitaria	4
ESPECIALIZACIÓN EN VOLUNTARIADO	NO	Especialización universitaria	38
ESPECIALIZACIÓN EN ORTÓPTICA Y TERAPIA VISUAL	NO	Especialización universitaria	21
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL	NO	Especialización universitaria	27
ESPECIALIZACIÓN EN FINTECH	NO	Especialización universitaria	19
ESPECIALIZACIÓN EN SISTEMAS DE CALIDAD E INOCUIDAD EN ALIMENTOS	NO	Especialización universitaria	90
ESPECIALIZACIÓN EN MEDICINA INTERNA DE GRANDES ANIMALES	NO	Especialización universitaria	16
MAESTRÍA EN DOCENCIA	SÍ	Maestría	95
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	NO	Maestría	6

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA VISIÓN	NO	Maestría	11
MAESTRÍA EN CIENCIAS VETERINARIAS	NO	Maestría	9
MAESTRÍA EN ESTUDIOS Y GESTIÓN DEL DESARROLLO	NO	Maestría	28
MAESTRÍA EN GESTIÓN DOCUMENTAL Y ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS	NO	Maestría	8
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS	NO	Maestría	4
MAESTRÍA EN FILOSOFÍA	NO	Maestría	6
MAESTRÍA EN AGROCIENCIAS	NO	Maestría	10
MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TERRITORIO	NO	Maestría	28
MAESTRÍA EN RECURSO HÍDRICO CONTINENTAL	NO	Maestría	3
MAESTRÍA EN POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES	NO	Maestría	13
MAESTRÍA EN DIDÁCTICA DE LAS LENGUAS	NO	Maestría	44
MAESTRÍA EN DISEÑO Y GESTIÓN DE ESCENARIOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE	NO	Maestría	167
MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS	NO	Maestría	10
MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN SOCIAL	NO	Maestría	9
MAESTRÍA EN DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN EXPERIMENTAL	NO	Maestría	4
MAESTRÍA EN FINANZAS	NO	Maestría	28
MAESTRÍA EN ANALÍTICA E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	NO	Maestría	45
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTAL	NO	Maestría	136
MAESTRÍA EN ACTUARÍA	NO	Maestría	1
MAESTRÍA EN CIENCIAS - BIOLOGÍA	NO	Maestría	2

MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA	NO	Maestría	3
DOCTORADO EN AGROCIENCIAS	NO	Doctorado	8
DOCTORADO EN EDUCACIÓN Y SOCIEDAD	NO	Doctorado	79
DOCTORADO EN ESTUDIOS DE DESARROLLO Y TERRITORIO	NO	Doctorado	24
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - DBA	NO	Doctorado	39

Fuente: Elaboración propia a partir de SNIES 2022

Luego del cálculo del promedio semestral de matriculados de las bases consolidadas del SNIES (2022), la Universidad La Salle reportó como estudiantes matriculados: 3 estudiantes matriculados en un único programa técnico, 7255 en 34 programas universitarios, 360 en 15 especializaciones universitarias, 672 en 24 maestrías y 150 en 4 doctorados.

B. Universidad Santo Tomás (Seccional Tunja)

Se reconoce como el primer claustro universitario de Colombia. Fundada por la Orden de Predicadores en 1580, en su recorrido ha formado generaciones desde la Nueva Granada hasta la Colombia republicana. Cerrada violentamente en 1861 por el radicalismo liberal de la época, reabrió sus puertas en 1965 en Bogotá y cuenta a la fecha con tres seccionales y una recién creada escuela de arquitectura en Medellín que reemplaza a un malogrado intento por establecer allí una seccional.

Siendo la primera universidad multicampus calificada como de alta calidad, su misión está inspirada en el pensamiento humanístico cristiano de santo Tomás de Aquino; busca promover la formación integral de las personas para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida humana y para que aporten soluciones a las problemáticas de la sociedad y el país. Destaca su propuesta de Educación Abierta y a Distancia, pionera en el país y que llevó educación superior a muchos rincones de la geografía nacional. Su actual rector general es fray Álvaro José Arango Restrepo, O.P.

Tabla 11: Matriculados Universidad Santo Tomás Seccional Tunja a diciembre de 2022

Programa Académico	Acreditado	Nivel de formación	Matriculados 2022
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	NO	Universitario	554
ARQUITECTURA	NO	Universitario	1104
CONTADURÍA PÚBLICA	NO	Universitario	328
CULTURA FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN	NO	Universitario	446
DERECHO	SÍ	Universitario	1622
DISEÑO DE INTERACCIÓN	NO	Universitario	54
INGENIERÍA AMBIENTAL	NO	Universitario	74
INGENIERÍA CIVIL	SÍ	Universitario	1050
INGENIERÍA DE SISTEMAS	NO	Universitario	416
INGENIERÍA ELECTRÓNICA	SÍ	Universitario	198
INGENIERÍA INDUSTRIAL	NO	Universitario	496
INGENIERÍA MECÁNICA	NO	Universitario	340
LICENCIATURA EN ESPAÑOL Y LENGUAS EXTRANJERAS INGLÉS Y FRANCÉS	NO	Universitario	222
NEGOCIOS INTERNACIONALES	NO	Universitario	702
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO PENAL Y PROCESAL PENAL	NO	Especialización universitaria	72
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORÍA DE SALUD	NO	Especialización universitaria	48
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	NO	Especialización universitaria	34
ESPECIALIZACIÓN EN CONTRATACIÓN ESTATAL	NO	Especialización universitaria	68
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO ADMINISTRATIVO	NO	Especialización universitaria	154
ESPECIALIZACIÓN EN ESTRUCTURAS	NO	Especialización universitaria	124
ESPECIALIZACIÓN EN GEOTECNIA VIAL Y PAVIMENTOS	NO	Especialización universitaria	106

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	NO	Especialización universitaria	2
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN	NO	Especialización universitaria	160
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS	NO	Especialización universitaria	60
ESPECIALIZACIÓN EN GOBIERNO Y GESTIÓN TERRITORIAL	NO	Especialización universitaria	40
ESPECIALIZACIÓN EN INNOVACIÓN Y MARKETING	NO	Especialización universitaria	68
ESPECIALIZACIÓN EN PSICOLOGÍA JURÍDICA Y FORENSE	NO	Especialización universitaria	40
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	NO	Maestría	58
MAESTRÍA EN DERECHO ADMINISTRATIVO	NO	Maestría	102
MAESTRÍA EN DERECHO PENAL Y PROCESAL PENAL	NO	Maestría	20
MAESTRÍA EN DERECHO PRIVADO	NO	Maestría	22
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA PROTECCIÓN SOCIAL	NO	Maestría	10
MAESTRÍA EN INGENIERÍA CIVIL CON ÉNFASIS EN HIDROAMBIENTAL	NO	Maestría	26
MAESTRÍA EN MANEJO Y SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	NO	Maestría	42
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA	NO	Maestría	78
DOCTORADO EN DERECHO PÚBLICO	NO	Doctorado	14

Fuente: Elaboración propia a partir de SNIES 2022

Luego del cálculo del promedio semestral de matriculados de las bases consolidadas del SNIES (2022), la seccional Tunja de la Universidad Santo Tomás reportó como estudiantes matriculados: 7606 en 14 programas universitarios, 976 en 13 especializaciones universitarias, 358 en 8 maestrías y 14 en 1 doctorado.

C. Universidad de San Buenaventura (Sede Cali)

Esta universidad se fundó en 1970 como extensión de la principal que data de 1960, en el Convento San Joaquín y trasladada en 1980 al sur de la ciudad de Cali. Sus primeras ofertas académicas fueron derecho, educación y contaduría. Su misión se fundamenta en los principios católicos y franciscanos, desde los que propone una formación integral del ser humano que contribuya a la transformación de la sociedad. Llama la atención su vertiginoso crecimiento, al punto de ofrecer mayor cobertura y solidez que la misma principal de Bogotá y de sus otras dos seccionales en Medellín y en Cartagena, atribuible por una parte al arraigo de la comunidad propietaria en la región y por la otra al modelo de gobierno de la USB que permite un desarrollo bastante autónomo de cada seccional sin que se tenga una sede principal que ponga trabas. Su rector en la actualidad es fray Ernesto Londoño Orozco, O.F.M.

Tabla 12: Matriculados Universidad San Buenaventura de la sede Cali a diciembre de 2022

Programa Académico	Acreditado	Nivel de formación	Matriculados 2022
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS	SÍ	Universitario	404
ARQUITECTURA	SÍ	Universitario	481
CIENCIAS CULINARIAS DE LA GASTRONOMÍA	NO	Universitario	91
CONTADURÍA PÚBLICA	SÍ	Universitario	215
DERECHO	SÍ	Universitario	585
DISEÑO DE VESTUARIO	SÍ	Universitario	84
ECONOMÍA	SÍ	Universitario	93
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES	NO	Universitario	115
GESTIÓN DEPORTIVA	NO	Universitario	7
GOBIERNO Y RELACIONES INTERNACIONALES	NO	Universitario	122
INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL	SÍ	Universitario	85
INGENIERÍA BIOMÉDICA	NO	Universitario	14
INGENIERÍA DE SISTEMAS	SÍ	Universitario	183
INGENIERÍA ELECTRÓNICA	SÍ	Universitario	49

INGENIERÍA INDUSTRIAL	SÍ	Universitario	166
INGENIERÍA MULTIMEDIA	SÍ	Universitario	223
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA	NO	Universitario	140
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN INFANTIL	SÍ	Universitario	87
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PARA LA PRIMERA INFANCIA	NO	Universitario	4
LICENCIATURA EN LENGUA CASTELLANA	NO	Universitario	2
LICENCIATURA EN LITERATURA Y LENGUA CASTELLANA	NO	Universitario	69
MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES	NO	Universitario	240
PSICOLOGÍA	SÍ	Universitario	564
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS	NO	Especialización universitaria	17
ESPECIALIZACIÓN EN ATENCIÓN PSICOSOCIAL A VÍCTIMAS Y SOBREVIVIENTES	NO	Especialización universitaria	14
ESPECIALIZACIÓN EN CONSTRUCCIÓN	NO	Especialización universitaria	21
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO COMERCIAL Y DE LA EMPRESA	NO	Especialización universitaria	6
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO LABORAL Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL	NO	Especialización universitaria	11
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO PROCESAL	NO	Especialización universitaria	19
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO PROCESAL PENAL Y CRIMINALÍSTICA	NO	Especialización universitaria	36
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO TERRITORIAL Y GESTIÓN PÚBLICA	NO	Especialización universitaria	74
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES	NO	Especialización universitaria	4

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS	NO	Especialización universitaria	5
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS Y DE SERVICIOS	NO	Especialización universitaria	9
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS MULTIMEDIALES PARA LA EDUCACIÓN	NO	Especialización universitaria	6
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS	NO	Especialización universitaria	22
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PORTUARIA Y MARÍTIMA	NO	Especialización universitaria	8
ESPECIALIZACIÓN EN PROCESOS DE DESARROLLO DE SOFTWARE	NO	Especialización universitaria	14
ESPECIALIZACIÓN EN PSICOLOGÍA CLÍNICA CON ORIENTACIÓN PSICOANALÍTICA	NO	Especialización universitaria	35
ESPECIALIZACIÓN EN PSICOLOGÍA DE LA SALUD OCUPACIONAL	NO	Especialización universitaria	7
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS	NO	Maestría	7
MAESTRÍA EN ALTA DIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS	SÍ	Maestría	27
MAESTRÍA EN ARQUITECTURA	NO	Maestría	1
MAESTRÍA EN CLÍNICA DE LA INFANCIA Y LA JUVENTUD	NO	Maestría	25
MAESTRÍA EN DERECHO	NO	Maestría	3
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DEPORTIVA Y RELACIONES INTERNACIONALES	NO	Maestría	2
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN PARA LA PRIMERA INFANCIA	NO	Maestría	27
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN: DESARROLLO HUMANO	SÍ	Maestría	22

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	NO	Maestría	4
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS	NO	Maestría	4
MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE SOFTWARE	NO	Maestría	4
MAESTRÍA EN INGENIERÍA: BIOTECNOLOGÍA	NO	Maestría	2
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA	NO	Maestría	14
MAESTRÍA EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN PARA LA ANALÍTICA DE DATOS	NO	Maestría	3
DOCTORADO EN EDUCACIÓN	NO	Doctorado	77
DOCTORADO EN PSICOLOGÍA	NO	Doctorado	20
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS	NO	Doctorado	26
DOCTORADO EN DERECHO	NO	Doctorado	10

Fuente: Elaboración propia a partir de SNIES 2022

Luego del cálculo del promedio semestral de matriculados de las bases consolidadas del SNIES (2022), la sede Cali de la Universidad San Buenaventura reportó como estudiantes matriculados: 4023 en 23 programas universitarios, 308 en 17 especializaciones universitarias, 145 en 14 maestrías y, 133 en 4 doctorados.

D. Universidad Católica de Manizales

Fundada en 1954 por la Congregación de las Hermanas de la Caridad Dominicas de la Presentación en una ciudad pequeña, pero de alta población estudiantil y con oferta universitaria de calidad. Su perspectiva misional se fundamenta en una visión humanista científica y cristiana, orientada con criterios como la universalidad y la humanización del conocimiento para la construcción de una nueva ciudadanía que será la expresión del diálogo entre fe, cultura y vida; destaca la UCM por sentido de pertenencia de sus

egresados y el reconocimiento que gozan en la zona cafetera. Su actual rectora es la hermana Elizabeth Caicedo Caicedo.

Tabla 13: Matriculados Universidad Católica de Manizales a diciembre de 2022

Programa Académico	Acreditado	Nivel de formación	Matriculados 2022
TÉCNICO PROFESIONAL EN OPERACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS	NO	Formación técnica profesional	471
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS	NO	Tecnológico	24
ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA	NO	Universitario	2
ARQUITECTURA	NO	Universitario	260
BACTERIOLOGÏA	SÍ	Universitario	269
ENFERMERÍA	NO	Universitario	357
INGENIERÍA AMBIENTAL	SÍ	Universitario	144
LICENCIATURA EN MATEMÁTICAS Y FÍSICA	NO	Universitario	18
LICENCIATURA EN CIENCIAS NATURALES Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	NO	Universitario	304
LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA E INFORMÁTICA	SÍ	Universitario	69
PUBLICIDAD	NO	Universitario	146
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD	NO	Especialización universitaria	52
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA	NO	Especialización universitaria	9
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD	NO	Especialización universitaria	43
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS DEL TERRITORIO Y VALUACIÓN INMOBILIARIA	NO	Especialización universitaria	19
ESPECIALIZACIÓN EN BRANDING Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	NO	Especialización universitaria	72

ESPECIALIZACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	NO	Especialización universitaria	4
ESPECIALIZACIÓN EN PREVENCIÓN, REDUCCIÓN Y ATENCIÓN DE DESASTRES	NO	Especialización universitaria	29
ESPECIALIZACIÓN EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	NO	Especialización universitaria	21
ESPECIALIZACIÓN EN ESTADÍSTICA APLICADA	NO	Especialización universitaria	5
ESPECIALIZACIÓN EN CIBERSEGURIDAD	NO	Especialización universitaria	25
ESPECIALIZACIÓN EN ERGONOMÍA	NO	Especialización universitaria	7
MAESTRÍA EN BIOINFORMÁTICA Y BIOLOGÍA COMPUTACIONAL	NO	Maestría	3
MAESTRÍA EN CAMBIOS GLOBALES Y RIESGO DE DESASTRES	NO	Maestría	28
MAESTRÍA EN ECOINGENIERÍA	NO	Maestría	3
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN	SÍ	Maestría	70
MAESTRÍA EN HUMANIDADES Y TEOLOGÍA	NO	Maestría	3
MAESTRÍA EN MEMORIA Y ESCENARIOS TRANSICIONALES	NO	Maestría	24
MAESTRÍA EN MICROBIOLOGÍA AGROINDUSTRIAL	NO	Maestría	20
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA	NO	Maestría	95
MAESTRÍA EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	NO	Maestría	51
MAESTRÍA EN TELEDETECCIÓN	NO	Maestría	31
DOCTORADO EN EDUCACIÓN	NO	Doctorado	7

Fuente: Elaboración propia a partir de SNIES 2022

Luego del cálculo del promedio semestral de matriculados de las bases consolidadas del SNIES (2022), La Universidad Católica de Manizales reportó como estudiantes matriculados en el año 2022: 471 en 1 técnico profesional, 24 en un tecnólogo,

1569 en 9 programas universitarios, 286 en 11 especializaciones universitarias, 328 en 10 maestrías y, 7 en 1 doctorado.

Tabla 14: Acreditación alta calidad

IES	Código	Años de acreditación	Resolución	Fecha
Universidad Santo Tomás	1704	8	14525	28/07/22
Universidad de San Buenaventura	1718	6	14620	12/08/21
Universidad de La Salle	1803	8	2955	22/03/19
Universidad Católica de Manizales	1827	4	13600	9/12/19

Fuente: (Sistema Nacional de Información para la Educación Superior en Colombia, 2022)

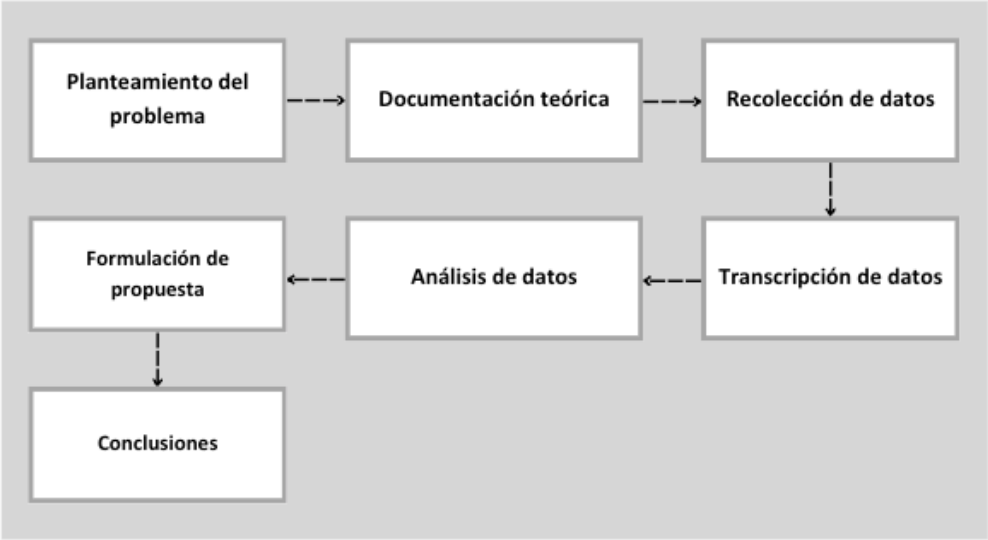
III. Técnicas e instrumentos

Producto de los instrumentos seleccionados se define un enfoque de carácter mixto, que reúne tanto perspectivas cualitativas como cuantitativas. No obstante, es importante mencionar que, este enfoque investigativo permite privilegiar una perspectiva sobre la otra, de manera que naturalmente se privilegiará la perspectiva cualitativa, propendiendo por llevar a cabo la elaboración de una propuesta que contemple las posibilidades que ello permite. Los instrumentos que se utilizan para la recopilación de datos son, por un lado, una encuesta de 25 preguntas que se aplica con todos los participantes de las juntas directivas de las cuatro universidades confesionales mencionadas (un aproximado de cuarenta personas en total). Por otra parte, la ejecución de una entrevista, también de 26 preguntas, que cuenta con la participación de quien preside la junta directiva y otro integrante escogido de manera aleatoria; es decir, un total de ocho personas.

Se tiene en cuenta que los resultados obtenidos se basarán en múltiples fuentes de evidencia posibilitando una convergencia de datos y verificándolos mediante el uso efectivo y pertinente de la evidencia (Martínez, 2006). Estas fuentes son: informante clave (integrantes de las juntas directivas), información cualitativa y documentos bibliográficos.

El principio de triangulación se aplica siguiendo los planteamientos de Shaw (1999) citado por Martínez (2006) de la siguiente manera: 1) se plantea el problema con respecto de la gobernabilidad de las juntas directivas en universidades confesionales y la posibilidad de aplicación de buenas prácticas basadas en enfoques de gobiernos corporativos; 2) documentación teórica en la que se revisan planteamientos sobre juntas directivas, autonomía universitaria, gobierno corporativo, gobierno universitario, teoría de la agencia, teoría de las organizaciones, *stakeholders* o partes interesadas, y universidad confesional; 3) se obtienen los datos por medio de encuesta y entrevista semiestructurada; 4) transcripción de entrevista y tabulación de encuesta; 5) se lleva a cabo un análisis donde se compara la teoría con los datos obtenidos en la aplicación de instrumentos; 6) formulación de la propuesta; y 7) se elaboran las conclusiones y un comentario a manera de provocación

Figura 46: Principio de triangulación de Shaw



Fuente: Shaw (1994) citado por Martínez (2006).

IV. Operacionalización de las variables

La creación de las variables se realiza con base en los objetivos de investigación y la operacionalización de las variables, la cual se realiza teniendo en cuenta el marco teórico (ver capítulo 2). A continuación, se muestra la definición de las variables y la operacionalización de las variables.

Tabla 15: Definición de variables

Objetivo	Medición	Variables
Establecer las posibilidades y los alcances de aplicar los principios de la gobernanza a fundaciones universitarias sin ánimo de lucro cuyo objeto misional es ofrecer educación superior de calidad bajo principios confesionales cristianos.	Posibilidades y alcances de aplicar el principio de gobernanza en instituciones educativas.	Posibilidades y alcances de aplicación del principio de gobernanza
Identificar los tipos de composición y los mecanismos de gestión e interrelación con que cuentan esas juntas directivas en el cumplimiento de sus funciones de alta dirección, en el marco de su propia identidad confesional y dentro del principio de autonomía garantizado por la legislación colombiana.	Tipos de composición de las juntas directivas. Mecanismos de gestión de las juntas directivas.	1. Composición de la junta directiva. 2. Mecanismos de gestión de la junta directiva.
Establecer los tipos y los grados de gobernanza en términos de acompañamiento, dirección y control de las actuales juntas directivas sobre las instancias ejecutivas y administrativas de las cuatro universidades objeto del estudio, así como su interacción con algunas de las partes interesadas.	Tipos y grados de gobernanza en términos de acompañamiento, dirección y control de las juntas directivas. Interacción con partes interesadas.	1. Gobernanza de las juntas directivas: acompañamiento, dirección y control. 2. Interacción de las juntas directiva y las partes interesadas
Proponer un plan de buenas prácticas de gobernanza que permita a las IES confesionales, fortalecer su estructura administrativa, adecuarse a las nuevas políticas educativas públicas y de la OCDE y afrontar un escenario post-pandemia.	Plan de buenas prácticas de gobernanza.	Análisis de buenas prácticas de gobernanza de acuerdo con el contexto.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Operacionalización de variables

#	Variable	Tipo de variable	Definición conceptual	Dimensión	Instrumento o técnica
1	Posibilidades y alcances de aplicar el principio de gobernanza.	Ordinal	Grados de adaptabilidad de la junta directiva para aplicar el principio de gobernanza	Indagatoria	Encuesta y entrevista
2	Composición junta directiva.	Ordinal	Perfil de miembros de la junta directiva	Demográfica	Entrevista
3	Mecanismos de gestión de la junta directiva.	Ordinal	Regularidad actividades y desempeño de las juntas directivas	Funcionamiento Valorativa	Encuesta
4	Gobernanza de las juntas directivas.	Ordinal	Mecanismos de control y gestión que dependen de las prácticas de la junta directiva	Gobernabilidad	Encuesta y entrevista
5	Interacción junta directiva y partes interesadas.	Ordinal	Relación desde la Teoría de la Agencia (Principal y agente)	Proyección universidad sociedad comunicativa	Encuesta y entrevista
6	Análisis de buenas prácticas de gobernanza de acuerdo con el contexto.	Ordinal	Análisis del concepto de buenas prácticas de gobernanza	Analítica	Análisis de literatura

Fuente: Elaboración propia

A. Técnicas e instrumentos

Los instrumentos de investigación se diseñan teniendo en cuenta la operacionalización de las variables y los objetivos generales y específicos de la tesis doctoral. Sobre estos elementos surgen distintas categorías que son usadas eventualmente en el análisis e interpretación de los datos. Para empezar, se aclara que se realiza un diseño de triangulación, para ello se cruza la información recabada en las cuatro universidades seleccionadas para el estudio. De la misma manera, se utiliza la estadística descriptiva

para caracterizar el problema y mostrar resultados confiables Esto permite que durante la interpretación de resultados se discutan y expliquen dos clases de resultados. A continuación, se evidencia la tabla n.° 16 que muestra la forma en la cual se desarrollan las categorías/variables en sus respectivas dimensiones para realizar los instrumentos de investigación.

- Desarrollo de las dimensiones y subcategorías en las categorías y las variables

La siguiente figura, recoge el proceso que se siguió para responder a los objetivos propuestos en la investigación, a partir de la pregunta por la posibilidad de aplicar el concepto de gobierno corporativo a instituciones educativas de nivel superior, poniendo el foco en el estilo de su junta directiva, su composición, la forma cómo funcionan, las relaciones que establecen con los estamentos internos y externos y, con base en un modelo de buenas prácticas que está en prueba, proponer algunos principios que permitan fortalecer la organización, el desempeño y la responsabilidad social que estas instituciones deben desarrollar si quieren ser fieles a su misión y al papel que están llamadas a desempeñar en la sociedad.

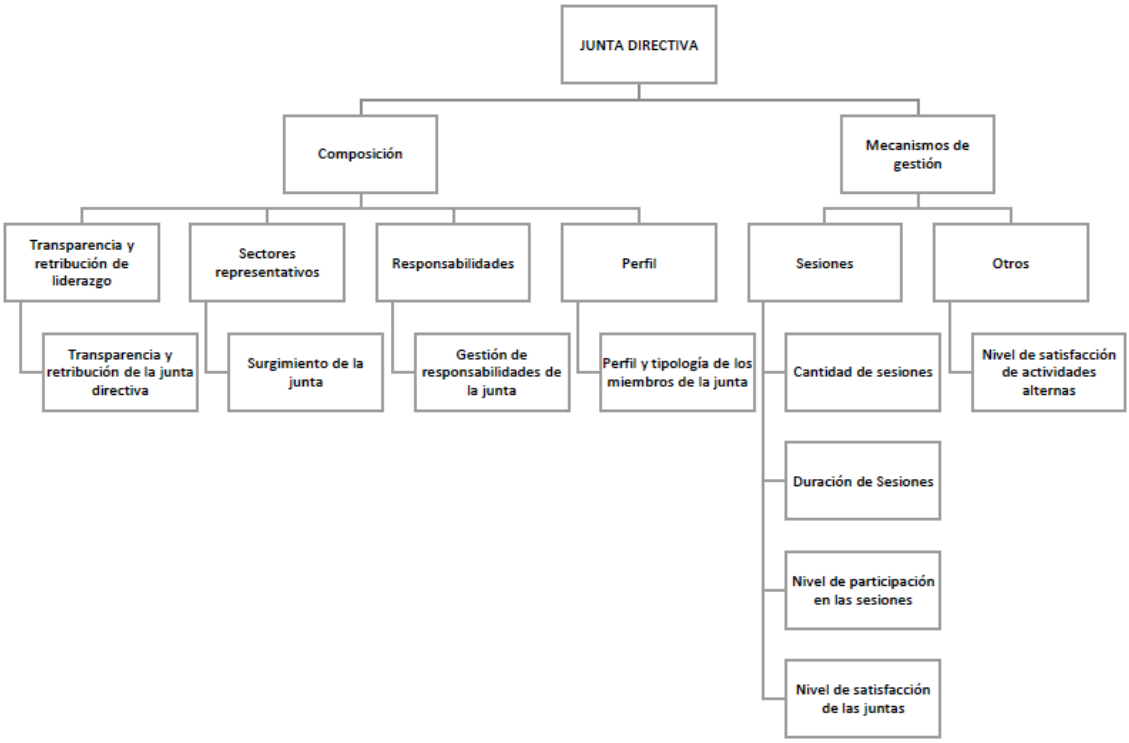
El desarrollo de las dimensiones y subcategorías en las categorías y las variables, se estructuró en cinco momentos: i) Posibilidades y alcances de aplicar el principio de gobernanza, ii) Composición de la junta directiva, iii) Gobernanza en la junta directiva, iv) Interacción de la junta con las otras partes interesadas y, v) Análisis de buenas prácticas de gobernanza de acuerdo con el contexto (Ver figuras 12, 13, 14, 15, 16).

Figura 47: Posibilidades y alcances de aplicar el principio de gobernanza



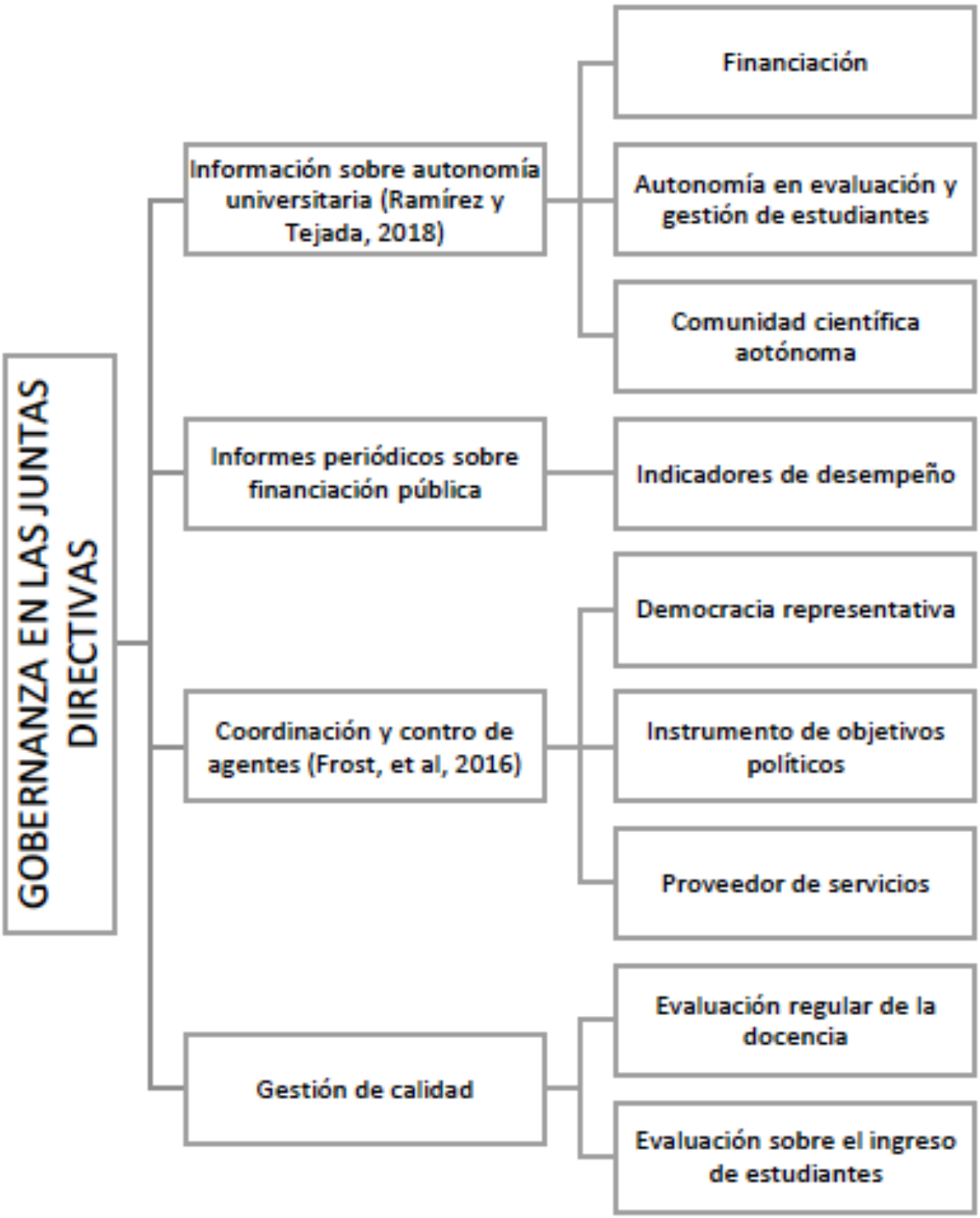
Fuente: Elaboración propia

Figura 48: Composición de la junta directiva



Fuente: Elaboración propia.

Figura 49: Gobernanza en las juntas directivas



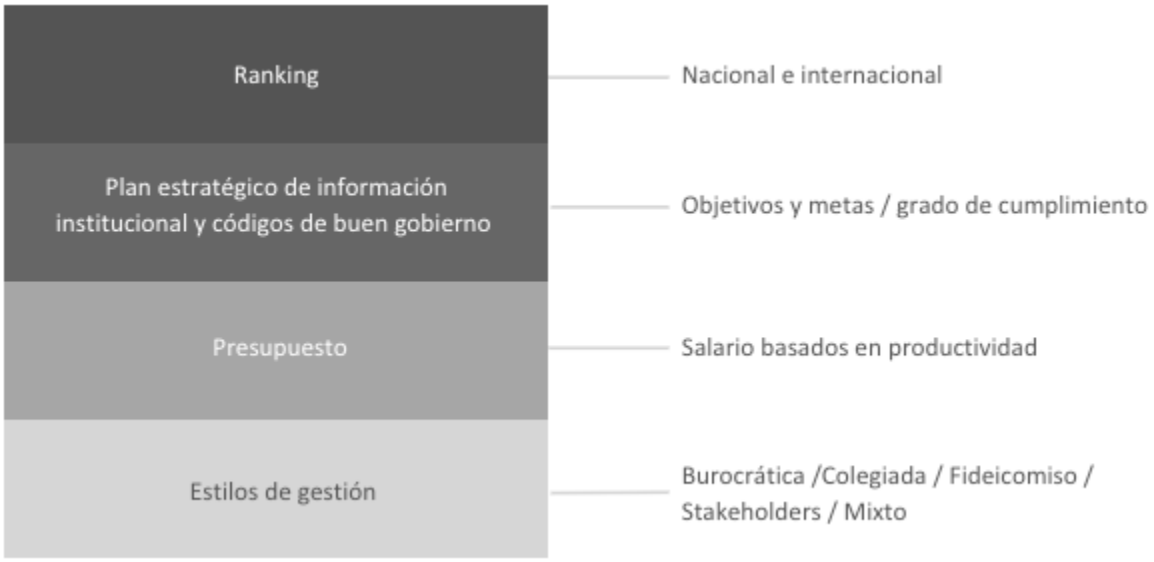
Fuente: Elaboración propia a partir de Ramírez y Tejada (2018) y Frost *et al.* (2016).

Figura 50: Interacción de las juntas con las partes interesadas



Fuente: Elaboración propia

Figura 51: Análisis de buenas prácticas de gobernanza de acuerdo con el contexto



Fuente: Elaboración propia

Con base en las categorías antes desglosadas, se formularon los cuestionarios y guías para la realización de entrevistas y encuestas. A continuación, las preguntas que guiaron la entrevista y más adelante las que formaron parte de la encuesta.

Preguntas de la entrevista

Categoría 1: Posibilidades y alcances de aplicar el principio de gobernanza.

1. ¿Bajo qué criterios están asignadas las responsabilidades y tareas al interior de la junta directiva?
2. Según los lineamientos institucionales, ¿cómo describiría el estilo de gestión de la junta directiva de la institución?
3. ¿Qué nivel de injerencia tiene la junta directiva en la planeación, asignación y ejecución de los presupuestos financieros de la universidad?
4. ¿De qué manera la junta directiva participa en la formación y capacitación de los cuerpos administrativos y académicos de la institución?
5. ¿Qué cambios propondría al reglamento interno de la junta directiva?

Categoría 2: Composición de la junta directiva.

6. ¿Evalúa como autónomo y transparente el ejercicio de la junta directiva?
7. ¿Qué perfil profesional debería exigirse para ser parte de la junta directiva?
8. ¿Considera que la junta directiva está adecuadamente compuesta y es representativa de la comunidad universitaria?
9. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en la composición y ejercicio de la junta directiva?

Categoría 3: Mecanismos de Gestión de la junta directiva.

10. ¿Considera suficiente la periodicidad y la duración de las sesiones?
11. ¿De qué forma se hace seguimiento a las decisiones tomadas por los miembros de la junta?
12. ¿Los miembros de la Junta tienen acceso previo a la información y estudian los temas que van a ser tratados en las sesiones ordinarias?

13. ¿Considera que los miembros de la junta directiva asisten regularmente y participan activamente en las sesiones?
14. ¿Considera que los mecanismos de gestión de la junta directiva (cantidad de sesiones, planeación de las mismas, periodicidad, entre otros) han permitido el logro de sus objetivos?

Categoría 4: Gobernanza en la junta directiva

15. ¿Cómo se está aplicando el Código de Ética y Buen Gobierno y el Estatuto Anticorrupción? ¿Qué efectos han tenido en la comunidad universitaria?
16. ¿Cómo se garantiza la prevalencia de los intereses institucionales consagrados en la Ley y en el Proyecto Educativo Institucional sobre las motivaciones particulares? y ¿cómo se resuelven los conflictos de interés que allí se puedan presentar?
17. ¿Cuáles son los mecanismos para la toma de decisiones de acuerdo con el estilo de gestión de la junta directiva de la institución? ¿Existe concordancia entre ellos?
18. ¿Cuenta la junta directiva con una política de rendición de cuentas que asegure la transparencia y salvaguarde la autonomía de la institución?
19. ¿Cuáles son los mecanismos democráticos que aseguran la adecuada participación de los distintos estamentos universitarios?
20. ¿Con qué herramientas de buen gobierno universitario (como actualización normativa, asesoría jurídica, sistema de aseguramiento de la calidad, batería de indicadores, manual de inducción, entre otros) cuenta la junta para su mejor desempeño?
21. De los siguientes mecanismos que aseguran un buen gobierno universitario, señale los tres más utilizados por la junta directiva: Conocimiento de la normativa legal / Sistema de aseguramiento de la calidad / Batería de indicadores / Manual de rendición de cuentas / Código de buenas prácticas / Manual de inducción a nuevos miembros de la junta directiva.

Categoría 5: Interacción de la junta con las partes interesadas.

22. ¿Cuáles son los canales de comunicación e interacción con que cuenta el máximo organismo universitario con las demás partes interesadas de la universidad?

23. ¿Considera que son suficientes los canales de comunicación e interacción con que cuenta el máximo organismo universitario con las demás partes interesadas de la universidad?
24. ¿De qué manera los diversos estamentos al interior y al exterior de la IES participan en el diseño e implementación de las políticas adoptadas por la junta directiva?
25. Como actor político, ¿considera que la universidad participa en la formulación y aplicación de políticas públicas o debe mantenerse al margen por su carácter privado y confesional?
26. ¿De qué forma la junta directiva que representa a la entidad propietaria de la universidad, salvaguarda la identidad y el carácter confesional de la institución?

Preguntas de la encuesta.

Categoría 1: Posibilidades y alcances de aplicar el principio de gobernanza.

1. ¿Los cargos y las responsabilidades en la junta directiva están claramente definidos?
2. ¿Comparte la manera cómo se asignan las responsabilidades y tareas al interior de la junta directiva?
3. ¿Cómo definiría el estilo de gestión de la junta como máximo órgano de control y dirección de la universidad?
4. ¿Comparte el papel que juega la junta directiva en la planeación y ejecución de los presupuestos financieros de la universidad?
5. ¿La institución garantiza que la junta directiva conozca las estrategias de formación y capacitación docente y administrativa que actualmente desarrolla la universidad?
6. ¿En qué medida, el reglamento interno que rige la actual Junta, favorece su estilo de gestión?

Categoría 2: Composición de la junta directiva

7. ¿Considera que el ejercicio de la junta directiva es autónomo y transparente?

8. ¿La junta directiva está integrada por representantes de los estamentos que integran la universidad?
9. Las tareas y responsabilidades en la junta se asignan teniendo en cuenta:
10. La elegibilidad para entrar a ser miembro de la Junta depende de:
11. ¿Está satisfecho con la estructura de la junta directiva a la que pertenece?

Categoría 3: Mecanismos de gestión de la junta directiva

12. ¿Con qué periodicidad sesiona la junta directiva?
13. ¿Cuánto tiempo dura cada sesión?
14. ¿Se sigue una agenda previamente conocida?
15. ¿Cuál es su nivel de asistencia a las sesiones?
16. Califique los logros alcanzados por la actual junta directiva

Categoría 4: Gobernanza en la junta directiva

17. ¿Se presentan casos de conflictos de intereses en la Junta a la que asiste? En caso de que se presenten conflictos de intereses en la junta, mencione el más recurrente.
18. ¿Cuál es su grado de satisfacción de la forma como se toman las decisiones en la junta directiva?
19. ¿Hace parte del ejercicio de rendición de cuentas que el rector hace periódicamente?
20. ¿Qué mecanismos de participación se estilan en la universidad?

Categoría 5: Interacción de la junta con las partes interesadas

21. ¿Considera adecuado el seguimiento que hace la junta a sus decisiones?
22. ¿Qué canales utiliza la junta directiva para comunicarse con los demás estamentos?
23. ¿Considera que la junta directiva interactúa adecuadamente con las partes interesadas de la universidad?
24. ¿Considera positivo que la universidad juegue un rol político claramente visible?
25. ¿La comunidad religiosa garantiza el carácter confesional de la universidad a través de la junta directiva que la representa?

V. Validación y confiabilidad de los instrumentos

La validación de los instrumentos se lleva a cabo por medio del juicio de expertos de acuerdo con un formulario en que se analizan y validan cada uno de los ítems de la encuesta y la entrevista bajo el precepto de medir el grado en el que el instrumento mide la variable que se busca medir. Tal proceso se desarrolla por medio de una puntuación de 0 a 1, donde 0 representa una validez nula y 1 representa una validez perfecta. Para tal validación se cuenta con la participación de cinco expertos en el tema.

Código de Buen Gobierno como primer prototipo

En respuesta al requerimiento de la política pública plasmada en el Acuerdo 02 de 2020, por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad, se obligó a las IES que se presentan al proceso de acreditación, a justificar su estilo de gobierno y las políticas de transparencia y participación que garanticen el cabal desempeño de sus funciones sustantivas (Ministerio de Educación Nacional, 2020). En virtud de lo anterior, las universidades han venido elaborando sus códigos de buenas prácticas e incluso, sus estatutos anticorrupción según los lineamientos del MEN, tomando elementos de otras instituciones públicas y privadas y, tratando de adecuarlas a la identidad y al propósito misional de cada una.

En el caso de las universidades confesionales objeto de este estudio, el proceso se adelantó en los últimos cuatro años, en la Unisalle (2019) y la USTA (2022) y en el contexto de su reacreditación institucional y en el proceso de condiciones iniciales y primera acreditación, de la USB (2021) y la UCM (2019). Para está investigación se tomó el código de buenas prácticas de la USTA, –que el autor ayudó a formular como representante de los ex rectores y que luego se aprobó *ad experimentum* por unanimidad en el *plenum* del Consejo de Fundadores, máximo cuerpo colegiado de la universidad, para revisarlo y proponer cambios sustanciales acordes con la propuesta de mejoramiento del ejercicio de gobierno en cabeza de las juntas directivas de las universidades privadas confesionales.

VI. Análisis de resultados

Para el análisis de resultados de las encuestas y las entrevistas se utilizó una metodología mixta, pero como la misma investigación y los insumos anexos lo indican, en esta medida, se buscó realizar un análisis de los resultados surgidos en la tabulación y cuantificación inicial de los datos, esto con la finalidad de llevar adelante una descripción del problema y los eventos que se originan a partir del mismo.

Como las encuestas y las entrevistas ya están divididas en dimensiones y categorías, respectivamente, se propone realizar las gráficas que parten de la tabulación de las encuestas teniendo en cuenta las dimensiones previstas, al identificar tendencias de respuesta a partir de estos núcleos. Las respuestas de las entrevistas pueden también leerse a la luz de las principales tendencias observadas en las encuestas, que además muestran una circunstancia atípica consistente en la actitud de los encuestados en responder las preguntas de manera abierta y no sesgarse sólo dentro de las respuestas ofrecidas en la encuesta. En esta medida, el análisis de datos no sólo se hizo en función de las categorías ya previstas y sustentadas mediante el marco teórico y la contextualización de las instituciones estudiadas, sino también a partir de las cualidades interpretativas particulares que permiten ir develando la aplicación de los instrumentos de recolección de información; es decir, la perspectiva puntual desde la cual los actores encuestados y entrevistados analizan la problemática planteada. No sólo se describirán sus opiniones, sino el marco actitudinal y epistemológico que se alcanza a develar para tener tales opiniones.

Para el análisis de resultados se procedió desde el uso de dos herramientas puntuales. En primer lugar, se utilizó la aplicación Microsoft Excel para realizar la tabulación y la generación de las gráficas que muestran elementos analizados desde la estadística descriptiva con base en las respuestas dadas por los encuestados. El paso siguiente correspondió a una descripción a cada dimensión e indicadores para especificar la línea analítica que se propuso según las preguntas ya elaboradas y las respuestas encontradas. Finalmente, se procedió con el análisis sistemático de cada dimensión, a partir de la información proveniente de las encuestas. De igual modo, se teorizó el problema a partir del análisis de la categoría que emergió de la sistematización de las entrevistas. A continuación, se presentan los resultados de tal análisis.

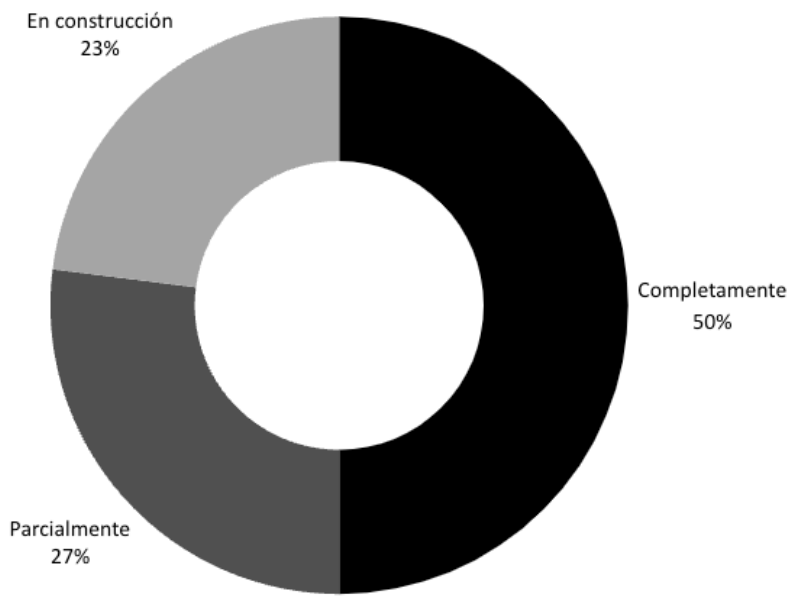
A. Análisis cuantitativo

Posibilidades y alcances de aplicar el principio de gobernanza

- Criterios asignados a las responsabilidades en la junta directiva.

  ¿Los cargos y las responsabilidades en la Junta Directiva están claramente definidos?

Figura 52: Cargos y responsabilidades en la junta directiva



Fuente: Elaboración propia.

Frente a la información proporcionada sobre la percepción de los encuestados acerca de los cargos y responsabilidades de la junta directiva de sus respectivas universidades, se puede realizar un análisis profundo sobre la claridad y estructuración de dichas funciones.

El hecho de que el 50% de los encuestados considere que los cargos y responsabilidades de la junta directiva son completamente claros indica un nivel de conocimiento y comprensión adecuado por parte de esta parte de la muestra. Sin embargo,

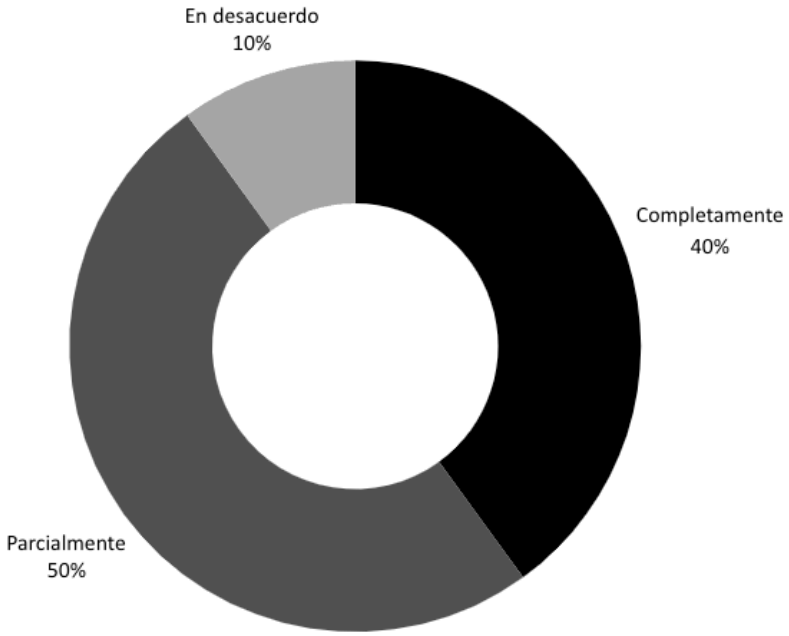
es preocupante que el otro 50% tenga percepciones diferentes: un 27% señala parcialidad en la claridad y un 23% indica que la definición de esas responsabilidades está en construcción, cuando precisamente las cuatro IES estudiadas desde hace por lo menos cinco años con documentos aprobados que fijan esos cargos y sus responsabilidades.

Estos resultados sugieren que existe una discrepancia significativa en la percepción de la claridad de las funciones de la junta directiva. Esta falta de consenso puede deberse a la ausencia de manuales de funciones específicas, a acumulación de poder o a resoluciones de nombramiento genéricas, lo que podría estar generando confusiones y ambigüedades en cuanto a las responsabilidades y roles dentro del organismo colegiado directivo.

Estas falencias en la explicitación de funciones pueden tener implicaciones negativas en la eficiencia y efectividad de la junta directiva, ya que una estructura clara y bien definida es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organismo institucional. En este sentido, es necesario que se implementen medidas para mejorar la claridad y la transparencia en las responsabilidades de la junta directiva, como la elaboración de un manual de funciones y procedimientos detallado y la revisión de las resoluciones de nombramiento para asegurar una distribución clara de roles y actividades dentro del organismo.

¿Comparte la manera cómo se asignan las responsabilidades y tareas al interior de la junta directiva?

Figura 53: Asignación de responsabilidades y tareas al interior de la junta directiva



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta revelan una división significativa en la percepción de los encuestados sobre la distribución de responsabilidades dentro de la junta directiva de sus instituciones. Mientras que el 40% está completamente de acuerdo con la premisa de la pregunta, indicando una aceptación positiva de la manera en que se reparten las responsabilidades, el 50% expresa un desacuerdo parcial o total con esta distribución.

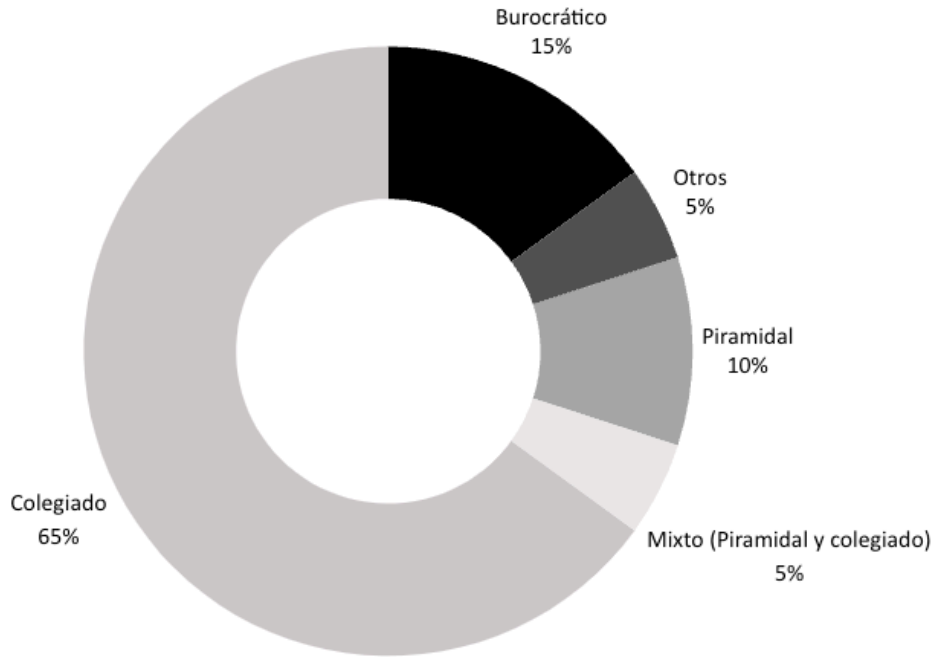
Este desacuerdo generalizado entre la mitad de los encuestados sugiere un cuestionamiento profundo sobre el óptimo funcionamiento de la alta dirección institucional. Es importante destacar que el 10% de los encuestados incluso señala explícitamente su desacuerdo con la distribución de compromisos en la junta directiva, lo que refleja un nivel alto de insatisfacción con la actual estructura operativa de los regula.

Estos hallazgos resaltan la necesidad de examinar detenidamente las condiciones que contribuyen al descontento generalizado entre los encuestados respecto al funcionamiento operativo de las tareas dentro de la junta directiva. Esto podría implicar revisar y ajustar la asignación de responsabilidades, mejorar la comunicación y la transparencia en el proceso de toma de decisiones, y garantizar una distribución equitativa y efectiva de las funciones dentro del órgano directivo de la institución.

- Lineamientos institucionales: estilo de gestión.

  ¿Cómo definiría el estilo de gestión de la junta como máximo órgano de control y dirección de la universidad?

Figura 54: Estilo de gestión de la junta como máximo órgano de control y dirección de la universidad



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas de los encuestados revela una diversidad de percepciones sobre el estilo administrativo en las universidades. Mientras que el 15% señala que el estilo es burocrático, la mayoría, representada por el 65%, lo califica como colegiado. Sin embargo, también se identifica un 10% que lo describe como piramidal y un 5% que lo considera mixto (colegiado y piramidal). Estas diferencias en las percepciones reflejan una complejidad en la forma en que se gestiona y toma decisiones dentro de las instituciones universitarias o la suposición de que colegiado lo es porque conforman un grupo.

Un aspecto importante que surge del análisis es la presencia de una respuesta institucionalizada, en la cual se destaca la importancia de los mecanismos democráticos y participativos. Sin embargo, también se observa un tono crítico e inconforme al abordar

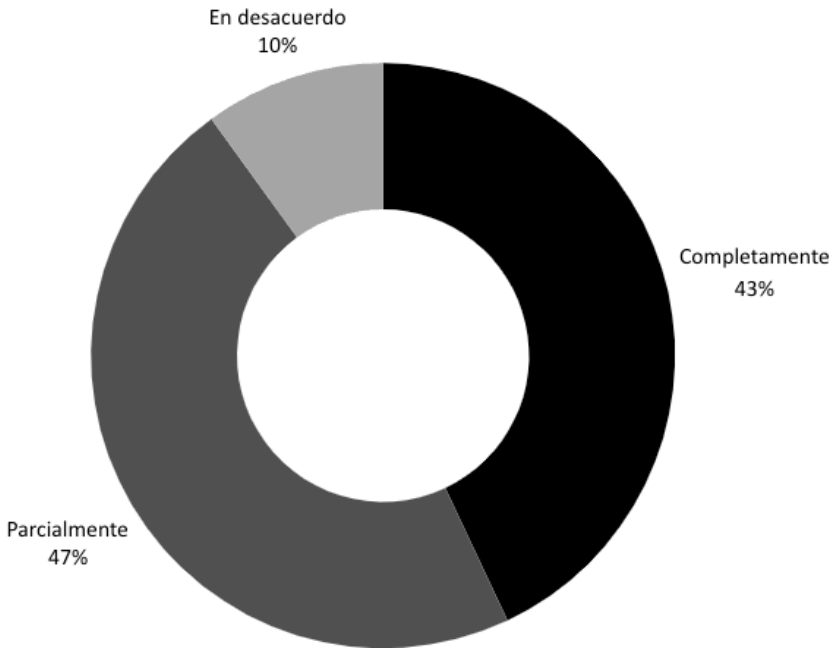
el estilo de gestión y los lineamientos institucionales. Esto se evidencia en las opiniones que cuestionan los niveles jerárquicos y de toma de decisión, especialmente en lo que respecta al nombramiento de los miembros de las juntas y cargos importantes dentro de la administración universitaria. Uno de los puntos de mayor cuestionamiento es la figura del rector, así como la del presidente de la junta, que suele ser el provincial de la congregación en muchas instituciones. Estas figuras parecen tener un poder significativo para influir en las decisiones de la junta directiva, lo cual se refuerza por las respuestas que destacan el carácter democrático y participativo en relación con estas figuras específicas más que con el sistema general de funcionamiento y los lineamientos institucionales.

En este contexto, se evidencia un estilo de gestión más personalista y con una tendencia a mantener modelos que podrían describirse como "parroquiales" en lugar de "empresariales". Esto sugiere la necesidad de una revisión profunda de los procesos de toma de decisiones y de los roles de liderazgo dentro de las universidades para garantizar una gestión efectiva y transparente que responda a las necesidades y expectativas de toda la comunidad universitaria.

- Injerencia de la junta directiva en la planeación, asignación y ejecución de los presupuestos financieros de la universidad.

  ¿Comparte el papel que juega la junta directiva en la planeación y ejecución de los presupuestos financieros de la universidad?

Figura 55: Papel que juega la junta directiva en la planeación y ejecución de los presupuestos financieros de la universidad



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas sobre el papel de la junta directiva en la planeación y ejecución de presupuestos revela una variedad de percepciones entre los encuestados. Mientras que el 43% está completamente de acuerdo con la forma en que la dependencia universitaria realiza estas actividades, el 47% muestra un grado de descontento o insatisfacción sin especificar la medida exacta de esta insatisfacción. Además, un 10% expresa explícitamente su desacuerdo, lo cual indica una proporción significativa de encuestados que no están conformes con la operatividad administrativa de la Junta en relación con un tema sensible como es el manejo del presupuesto.

En este contexto, se observa nuevamente el carácter personalista de las universidades confesionales estudiadas, donde, aunque se reconoce la participación de la junta directiva en la distribución y ejecución de los presupuestos, la decisión final parece recaer en los rectores. Se destaca que los rectores pueden tener distintos niveles de consideración hacia los consejos de los miembros de la Junta, especialmente aquellos con experiencia técnica en el tema presupuestario. Sin embargo, la decisión final parece estar más determinada por la voluntad del rector y sus eventuales asesores, incluso en casos donde se menciona que el rector escucha atentamente lo que la Junta expresa.

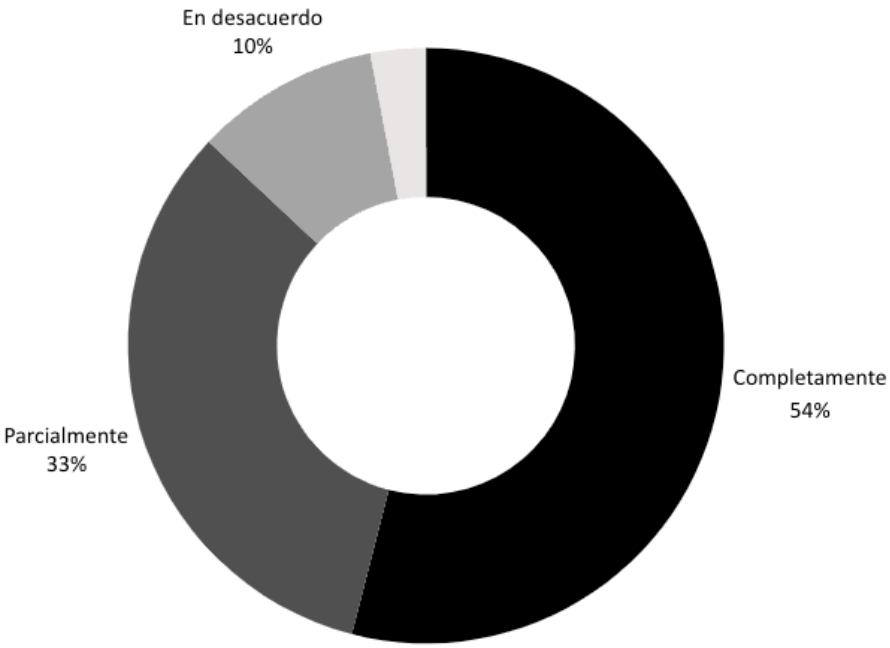
Aunque se reconoce la alta injerencia de la junta directiva en cuestiones presupuestarias, existe la percepción de que el rector puede tener la libertad de discrecionalmente decidir si seguir o no los consejos de la Junta. Esto se refleja en documentos decisorios que mencionan haber escuchado el parecer de la Junta, dejando la sensación de que no hubo un debate real y una aprobación efectiva que deba acatarse sin más debate.

En conclusión, la junta directiva puede considerarse como un limitante para las decisiones finales del rector en cuestiones presupuestarias, aunque exista un alto nivel de injerencia. Esta dinámica plantea la necesidad de revisar los procesos de toma de decisiones que, si bien pasan por el concepto de los expertos, es a la junta directiva a quien corresponde dar la última palabra, asegurando así un alto grado de transparencia y de participación en la gestión presupuestaria.

- Participación en la formación y capacitación de los cuerpos administrativos y académicos de la universidad.

  ¿La institución garantiza que la junta directiva conozca las estrategias de formación y capacitación docente y administrativa que actualmente desarrolla la universidad?

Figura 56: Estrategias de formación y capacitación docente y administrativa que actualmente desarrolla la universidad.



Fuente: Elaboración propia.

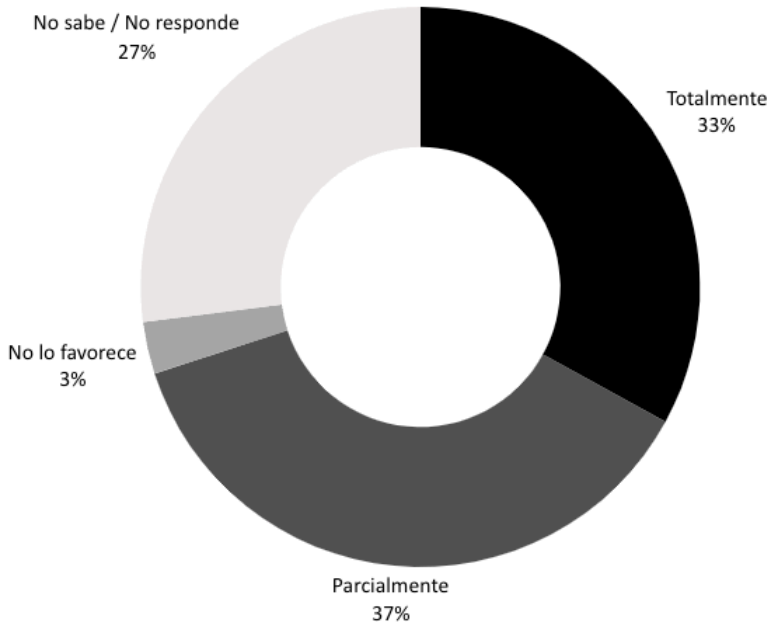
El análisis de la percepción de los encuestados sobre la efectividad de la institución en garantizar la comunicación entre interdependencias frente a la formación y capacitación docente y administrativa revela una diversidad de opiniones. Mientras que el 54% considera completamente efectiva esta forma de comunicación, el 33% está parcialmente de acuerdo, lo que indica una ruptura comunicativa en cierto grado. Por otro lado, el 10% está en desacuerdo, lo que señala un problema significativo en la socialización de la Junta con otros procesos institucionales en marcha. Además, un pequeño porcentaje, el 3%, no tiene una opinión clara al respecto. Se observa una diferencia notable en la percepción de participación e influencia de la junta directiva en la formación y capacitación de personal entre las instituciones estudiadas, destacando la UCM como una excepción donde se percibe una alta participación e influencia de la Junta, posiblemente debido a su tamaño reducido. y a la estabilidad laboral que se pudo evidenciar en los encuentros.

En general, se percibe una baja presencia de la Junta en el diseño de los planes de formación de administrativos y académicos, limitándose en su mayoría a la planeación general y a la asignación de presupuestos para esta tarea. Sin embargo, en algunas

entrevistas se reconoce que cuando la participación de la Junta ocurre, a veces se utiliza para seleccionar de manera arbitraria quiénes recibirán formación y quiénes no. Esto refleja un carácter personalista en ciertas figuras de la junta que ejercen un poder significativo fuera de la misma, en lugar de un ejercicio democrático de toda la junta.

Estos hallazgos indican la necesidad de revisar y fortalecer los mecanismos de participación y comunicación entre la junta directiva y otros procesos institucionales, especialmente en lo que respecta a la formación y capacitación del personal. Es crucial garantizar una participación equitativa y transparente que beneficie a toda la comunidad académica y administrativa de la institución, que sea de mediano y largo plazo y que se adelante a escenarios disruptivos que ya están en marcha.

Figura 57: Reglamento interno que rige la actual Junta, favorece su estilo de gestión



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la conexión entre el reglamento y el estilo de gestión revela una variedad de percepciones entre los encuestados. Mientras que el 33% está completamente satisfecho con la relación entre el reglamento y el estilo de gestión, el 37% se encuentra parcialmente de acuerdo. Por otro lado, el 27% indica no conocer bien el reglamento o el estilo de gestión, lo que sugiere una falta de comprensión o claridad sobre esta relación

en esa fracción de la muestra. Además, un pequeño porcentaje del 3% señala que esta conexión no lo favorece en absoluto.

En el caso específico de la Unisalle y la UCM, la pregunta se vio limitada en su momento a la reciente renovación de los reglamentos internos. Los entrevistados en ambos casos expresaron la necesidad de esperar a la ejecución de las nuevas directrices para evaluar cualquier cambio en el reglamento. Esta actitud refleja confianza en la institucionalidad y en la implementación de las directrices acordadas, lo cual es un dato relevante que muestra la tendencia institucionalista en ambas universidades.

Sin embargo, para las otras dos universidades, se destacan posturas que contrastan con esta posición. Se señala la importancia de limitar el voto del rector general y otorgar mayor autonomía a las seccionales a través del fortalecimiento de sus juntas directivas. En el caso específico de la USB, se expresa preocupación por un posible retorno a un estado en el que predominen los directivos religiosos y la exclusión de los directivos laicos. Esta situación genera inquietud ya que podría perpetuar instituciones rígidas y alineadas en lugar de promover un enfoque empresarial y una gestión eficaz y en el caso de la USTA, la seccional de Tunja, objeto de este estudio, manifestó su inconformidad con la mentalidad centralista del reglamento actual que no permite la presencia de las seccionales allí.

Estos hallazgos resaltan la diversidad de opiniones y perspectivas sobre la relación entre el reglamento y el estilo de gestión en las universidades estudiadas. Esto subraya la importancia de abordar estas cuestiones de manera transparente y participativa para garantizar una gestión efectiva y acorde con las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria y en el caso de las instituciones multicampus, adaptar las juntas a escenarios que no son necesariamente los de la sede principal desde donde operan.

Análisis general.

El análisis de las entrevistas realizadas revela una tendencia general en las opiniones sobre la aplicación del principio de gobernanza en las instituciones confesionales. Se observa un carácter marcadamente personalista que persiste en estas instituciones, lo que sugiere que no se logra alcanzar plenamente lo que Bruner (2011) describe como el principio de

legitimidad y efectividad, que en este estudio se define como la combinación que da origen al principio de gobernanza. Este aspecto se ve reflejado en la asignación de responsabilidades y tareas, así como en la participación en aspectos fundamentales como el presupuesto y la formación del personal, donde no se buscan perfiles específicos en la junta directiva y no se cuentan con lineamientos claros para definir un estilo de gestión conciso traducido en un reglamento firme y preciso tanto para la gestión interna de las juntas directivas como para su relacionamiento directivo con el entramado institucional.

Esto refuerza la hipótesis presentada al inicio de este trabajo, que sugiere que las buenas prácticas de gobernanza han sido formalmente incorporadas a la administración y gerencia de las universidades confesionales, sin que haya mediado un proceso de adaptación, que aún sobrevivan las viejas prácticas por fuerza de la tradición y que las reformas asumidas obedezcan más a la presión del entorno y la adopción de las nuevas políticas públicas, que a un compromiso de fondo por un cambio de paradigma de gestión

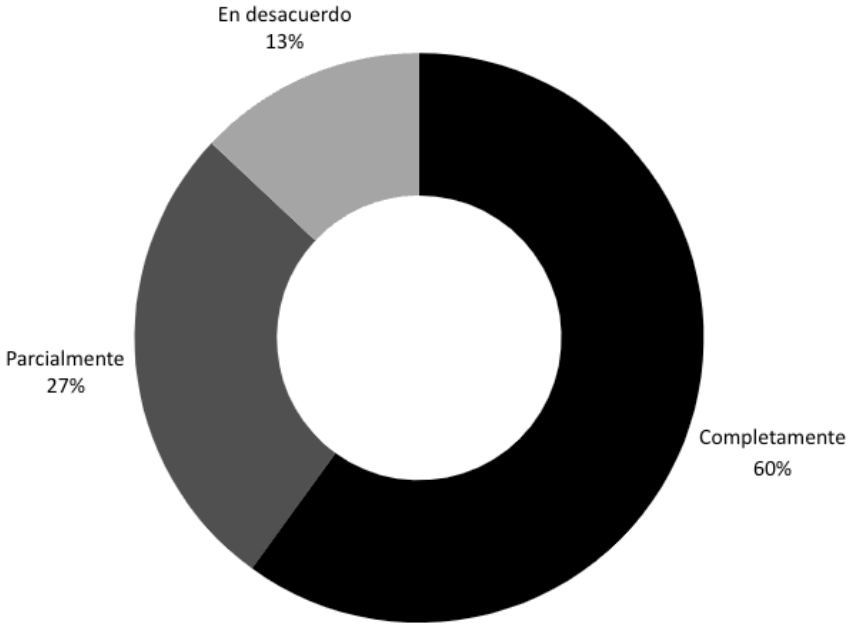
Además, se observa la presencia de respuestas institucionalizadas que evidencian la naturaleza limitada y superficial del análisis en términos de gobernanza en las universidades privadas y confesionales. Esto indica la necesidad de una revisión más profunda y una mayor adopción de prácticas de gobernanza efectivas que realmente promuevan la legitimidad, la efectividad y la transparencia en la estructura de gobierno y en la gestión empresarial de estas instituciones.

Composición de la junta directiva

- Autonomía y transparencia del ejercicio de la junta directiva.

¿Considera que el ejercicio de la junta directiva es autónomo y transparente?

Figura 58: ¿El ejercicio de la junta directiva es autónomo y transparente?



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas sobre el funcionamiento y la transparencia de las juntas directivas muestra una variedad de percepciones entre los encuestados. Mientras que el 60% señala que sus juntas directivas tienen un funcionamiento óptimo y transparente, lo que refleja confianza en la administración y honestidad de sus integrantes, el 27% expresa cierta ambigüedad al manifestar su acuerdo parcial con el carácter autónomo y transparente ideal que debería tener la junta. Por otro lado, el 13% muestra una desconfianza explícita en la autonomía y transparencia de la junta directiva de su institución, revelando un amplio espectro de desacuerdo con la premisa.

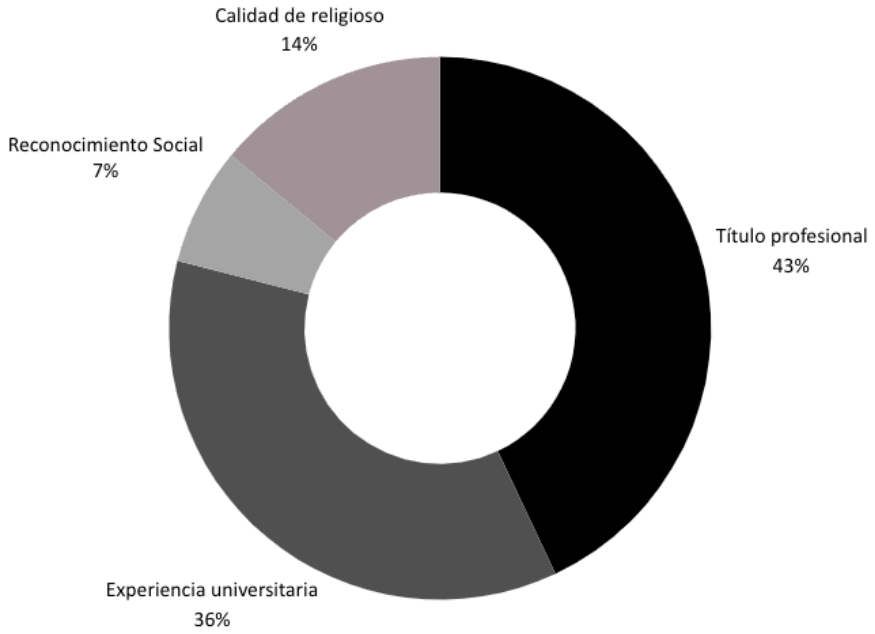
En términos generales, esta premisa pone de manifiesto una serie de limitaciones identificadas anteriormente en el presente trabajo. La pregunta sobre el funcionamiento y transparencia de las juntas directivas suele ofrecer respuestas institucionalizadas, genéricas y con poco contenido. Aunque se destaca el carácter congregacional y católico de las universidades como criterio de legitimación y prueba de autonomía y transparencia, esto resulta insuficiente en términos de los requisitos necesarios para que una junta directiva sea considerada autónoma y transparente. Además, algunas entrevistas sugieren que esto podría limitar o prohibir la participación de personas laicas en la alta dirección

y administración de las universidades, lo cual estaría generando tensiones internas, conflictos con la legislación vigente y dificultades crecientes para afrontar los escenarios actuales de recorte de recursos, mayor oferta en el mercado, instituciones ágiles y flexibles y en general apatía de los jóvenes a emprender carreras largas, tradicionales y con una perspectiva laboral incierta.

Aunque se menciona que la junta directiva puede poner limitaciones al rector como signo de autonomía, esto parece ser una descripción incompleta, ya que la autonomía implica mucho más que simplemente frenar las acciones de otros. Esto sugiere la necesidad de una evaluación más profunda y detallada sobre el funcionamiento y la transparencia de las juntas directivas en las universidades confesionales para garantizar una gestión efectiva y acorde con los principios de autonomía y transparencia.

- Perfil profesional que debería exigirse para ser parte de la junta directiva.

Figura 59: La elegibilidad para entrar a ser miembro de la junta



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas revela que el 43% de los encuestados considera que la posibilidad de pertenecer a una junta directiva es mayor si se es religioso o se tiene un título profesional, mientras que el 36% atribuye esta posibilidad a la experiencia

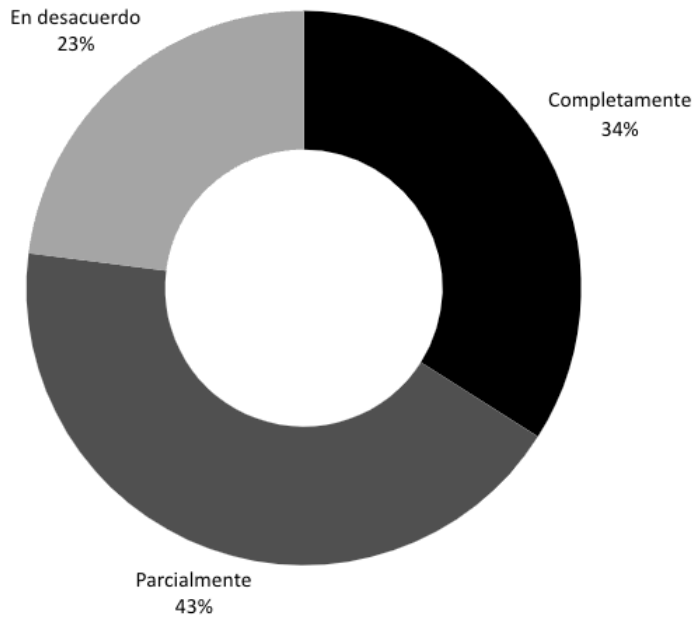
universitaria. Además, el 14% destaca la importancia de la calidad religiosa, y el 7% restante señala que esto dependerá de la calidad religiosa.

En resumen, los entrevistados coinciden en que es fundamental tener destreza y conocimiento en áreas administrativas, financieras y de derecho para ser miembro de una junta directiva. Asimismo, valoran significativamente el título de maestría y la experiencia en áreas pedagógicas. También se observa una tendencia a ponderar el perfil de los miembros que posean una visión empresarial y la capacidad de presentar oportunidades de mejora financiera y proyección internacional para la universidad, dado su conocimiento de los contextos universitarios a nivel nacional e internacional.

Estos hallazgos resaltan la importancia de contar con un equipo directivo diverso y multidisciplinario que pueda aportar diferentes perspectivas y habilidades para la gestión efectiva de una universidad. La combinación de conocimientos en áreas administrativas, pedagógicas, financieras, legales y con una visión empresarial resulta fundamental para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el ámbito universitario actual.

- Calidad y nivel de representación de la comunidad universitaria en la junta directiva.

Figura 60: Integración de la junta directiva



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la relación de datos sobre la integración de representantes en las juntas directivas revela una diversidad de situaciones. En el 34% de los casos, la junta está integrada por representantes de los estamentos que conforman la universidad, mientras que en el 43% esa representación es parcial y en el 23% la junta directiva no no está integrada por personas que tengan algún tipo de representatividad, al menos para las instancias que conforman la institución.

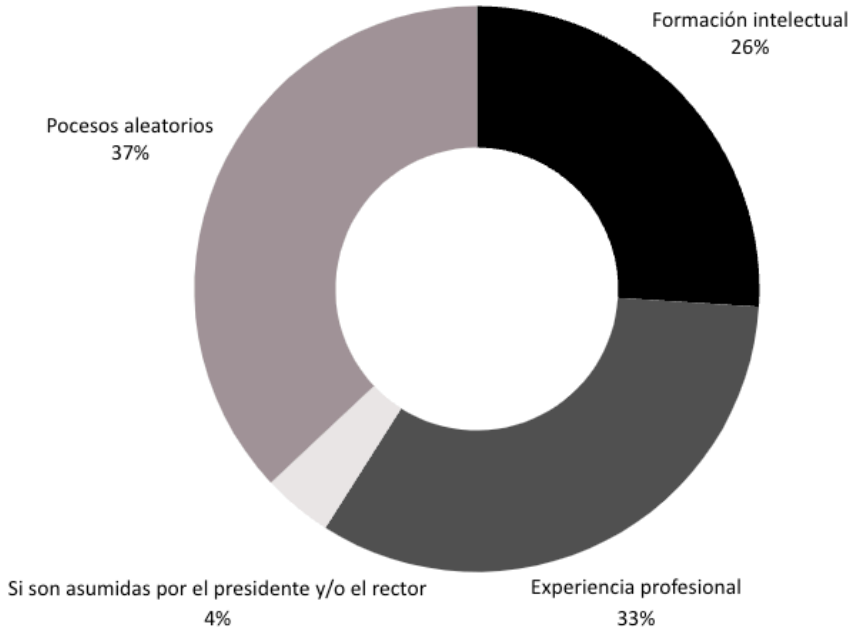
Llama la atención que hace apenas una década era impensable incorporar a personas ajenas a la firma propietaria en las juntas directivas. La inclusión en las juntas se percibe de dos maneras principales: la primera incluye a personas laicas que no necesariamente pertenecen a la comunidad religiosa, lo cual es crucial para la representatividad. La segunda forma de inclusión involucra personas de diferentes estamentos y habilidades, lo cual también es valorado. Sin embargo, hay casos particulares que destacan como problemas significativos. En la USTA se descarta completamente la participación de individuos que no sean religiosos dominicos, mientras que en la USB se les permite participar solo nominalmente, sin que sus opiniones parezcan tener el peso requerido. En el caso de la UCM, se observan respuestas institucionalizadas que se remiten a un viejo estatuto sin permitir un análisis claro sobre la representatividad real de la junta, lo que sugiere que sigue estando conformada por un círculo cerrado de personas notables de la sociedad manizalita, sin experiencia universitaria.

Estos hallazgos resaltan la importancia de una inclusión más plural y representativa en las juntas directivas de las universidades, donde se valoren no solo la afiliación religiosa y la prestancia social, sino también las habilidades y la experiencia en el ámbito universitario y/o empresarial para garantizar una gestión efectiva e incluyente.

- Oportunidades de mejora en la composición y ejercicio de la junta directiva.

  Elementos que son considerados por la junta para asignar tareas y responsabilidades.

Figura 61: Consideraciones de la junta para asignar responsabilidades y tareas



Fuente: Elaboración propia.

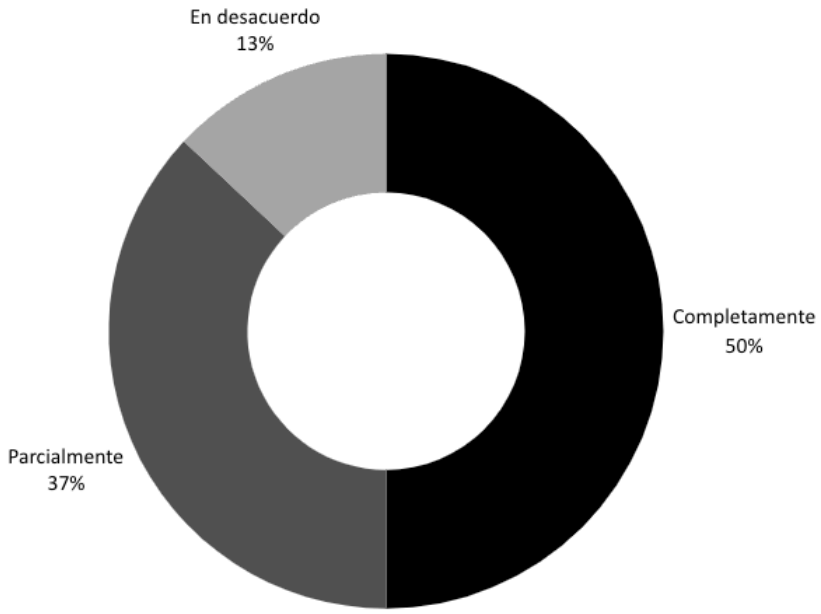
El análisis de las respuestas de la muestra revela que las tareas de la junta directiva se distribuyen de diversas maneras. El 37% de los encuestados considera que la asignación de responsabilidades se realiza de manera aleatoria, mientras que el 33% cree que se debe a la experiencia profesional y el 26% sostiene que se basa en la formación intelectual. Solo un pequeño porcentaje del 4% indica que estas asignaciones las asume directamente el presidente o rector.

Es preocupante observar que la formación intelectual y profesional, que en muchos casos se interpreta como experiencia pastoral debido al carácter clerical predominante, se limita en gran medida a áreas específicas como el ejercicio docente, tareas de evangelización, obras asistenciales y de acompañamiento terapéutico, comunicaciones y liderazgo de procesos comunitarios. Esta situación puede privar a la junta directiva de una visión holística y multidisciplinar, necesaria para abordar de manera efectiva los desafíos y oportunidades que enfrenta una institución universitaria actualmente.

Este hallazgo resalta la importancia de diversificar las habilidades y conocimientos representados en la junta directiva, asegurando una participación equitativa de profesionales con experiencias en el campo financiero, en la administración de empresas, en planeación estratégica, en derecho administrativo y en negociación, entre otros. Una visión más amplia y multidisciplinar en la junta puede contribuir significativamente a la toma de decisiones informadas y al desarrollo planificado de la entidad en su conjunto.

¿Está satisfecho con la estructura de la junta directiva a la que pertenece?

Figura 62: Estructura de la junta directiva a la que pertenece



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas muestra que el 50% de los encuestados está satisfecho con la estructura de la junta directiva a la que pertenece, mientras que el 37% mostró una satisfacción parcial y el 13% expresó desacuerdo. Estos resultados reflejan una diversidad de opiniones y niveles de conformidad dentro de las universidades confesionales respecto a la composición y funcionamiento de sus juntas directivas.

Este panorama resalta la importancia de introducir o fortalecer en las universidades confesionales el espíritu empresarial, organizativo y competitivo, así como

abrir las fronteras de la tradición administrativa hasta ahora endógena. En las entrevistas se destaca la necesidad de buscar recursos de financiación, acercar la universidad al mundo productivo y establecer convenios internacionales con otras instituciones educativas para un crecimiento mutuo y alianzas productivas. Este enfoque del "gana-gana" se logra con el asesoramiento de personas externas expertas que se involucren en los procesos internos de la universidad y ayuden a establecer prospectivas de trabajo claras y consistentes con los retos sociales actuales.

En este contexto, se reconoce que la labor de la junta directiva para establecer estos vínculos es central y una de sus principales responsabilidades. La capacidad de la junta para fomentar la innovación, la colaboración y la proyección internacional es crucial para el desarrollo y la competitividad de las universidades confesionales en un entorno cada vez más dinámico y globalizado.

Análisis general

El análisis de la composición de las juntas directivas en las cuatro universidades estudiadas revela que, con excepción de la Unisalle, todas presentan una composición que se percibe como inadecuada y poco operativa debido al tradicionalismo inherente a las universidades confesionales. Esta situación se debe por un lado a la prevalencia del modelo de dignidades y prestigio social por encima de la captación de personas con la capacidad de entender y proyectar a las universidades a niveles más altos y por la otra, a la negativa a dar participación a sectores de la base por temor a copiar experiencias de la universidad pública, cooptada por grupos minoritarios o extremistas.

Estos hallazgos confirman lo expresado por Meoli *et al.* (2017), quienes destacan que la inclusión de miembros externos en las universidades –para este caso confesionales– aumenta las oportunidades profesionales y favorece la generación de *spin−offs*. Además, esta inclusión contribuye a la transparencia y autonomía de las juntas directivas, a su nivel de representatividad y a la importancia de los perfiles profesionales, donde prima el carácter humano y profesional y los aportes concretos a la universidad, incluso en consonancia con su carácter confesional, sobre la condición estrictamente religiosa de las personas.

Asimismo, se subraya lo mencionado por Ramírez y Tejada (2018), quienes señalan la necesidad de aclarar las funciones en términos de composición de las juntas directivas en las universidades. Estos estudios respaldan la idea de que la diversidad y la inclusión en la composición de las juntas directivas son fundamentales para el desarrollo y la proyección de las universidades confesionales en un contexto dinámico y competitivo.

Mecanismos de gestión de la junta directiva

- Seguimiento a las decisiones tomadas por los miembros de la junta directiva.

En el análisis de la información recopilada sobre el seguimiento de las actividades en las juntas directivas de las universidades estudiadas, se observa que la información es bastante escueta y no permite un análisis profundo. Los entrevistados indican que el seguimiento se realiza principalmente a partir de las rendiciones de cuentas anuales o de lo que se discute en las reuniones de las juntas directivas.

Este enfoque sugiere que el seguimiento de las actividades es visto como un elemento normalizado en la mayoría de las universidades estudiadas, con la excepción de la USB, que tiende a enfocarse más en el seguimiento de decisiones tomadas de manera particular. Además, se destaca una respuesta más elaborada, donde se reflexiona sobre la importancia de llevar a cabo un seguimiento efectivo de las actividades y decisiones de la junta directiva, aunque en realidad no se evidencia una herramienta o un espacio, fuera de la aprobación del acta anterior, que muestre que ese ejercicio se hace con efectividad.

Este hallazgo resalta la necesidad de establecer mecanismos claros y efectivos para el seguimiento de las actividades y decisiones de las juntas directivas en las universidades. Un seguimiento adecuado contribuye a garantizar la transparencia, la responsabilidad y la eficacia en la gestión de las instituciones educativas, fortaleciendo así su capacidad de cumplir con sus objetivos y responder a los desafíos del entorno educativo actual donde la incertidumbre parece ser el común denominador

- Acceso previo a la información y estudio de temas que van a ser tratados en las sesiones ordinarias.

El análisis de las respuestas revela una tendencia hacia la familiaridad en el aspecto del seguimiento de actividades previas a las reuniones de las juntas directivas en las universidades estudiadas. Algunos entrevistados mencionan que se atienen únicamente al criterio establecido por la institución para evaluar la posesión de información previa y una buena preparación antes de las reuniones.

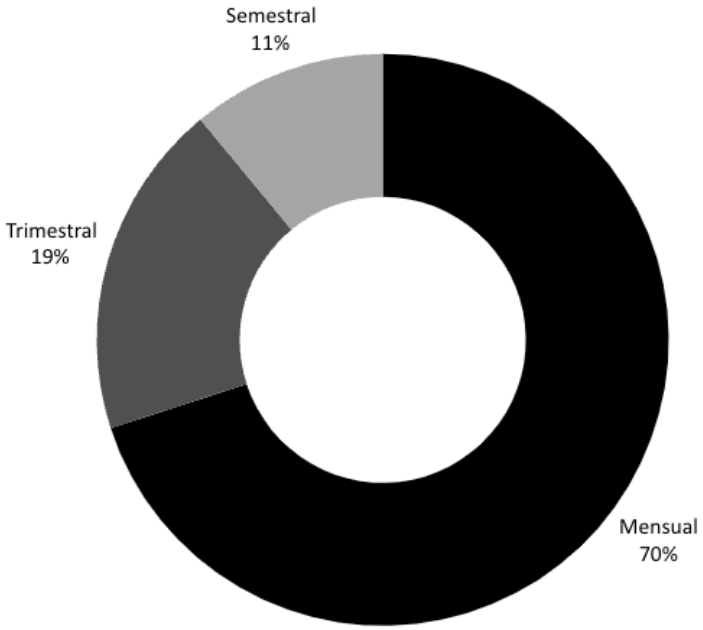
Sin embargo, se observa que las respuestas son más enriquecedoras cuando los entrevistados van más allá de los límites institucionales y ofrecen interpretaciones que trascienden el simple cumplimiento de criterios establecidos. En este sentido, se discute qué deberían conocer y estudiar los miembros de una junta directiva antes de las sesiones donde se abordan temas importantes y se toman decisiones clave.

Se destaca el contraste entre las juntas directivas que se organizan para ser ejecutivas y eficientes, proporcionando una agenda detallada y datos concretos sobre la situación financiera, académica y administrativa de la universidad antes de las reuniones, y aquellas que siguen un enfoque más genérico basado en manuales preestablecidos. En particular, se resalta la importancia que algunos entrevistados no institucionalizados que dan buena cuenta de su papel y se esfuerzan en profundizar en el conocimiento de los problemas de la institución, como en el caso de la Unisalle, donde la presencia significativa de miembros laicos elegidos por sus pares estamentales refleja una institucionalización más centrada en comprender a fondo los desafíos de la universidad.

- Participación activa y constante de los miembros de la junta.

¿Con qué periodicidad sesiona la junta directiva?

Figura 63: Periodicidad para sesionar en la junta directiva



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la frecuencia de las sesiones de las juntas directivas en las universidades estudiadas revela un patrón predominante de regularidad y continuidad en el ejercicio de alta dirección. Con un 70% de los encuestados indicando que las sesiones se llevan a cabo mensualmente, un 19% que menciona que se realizan de forma trimestral y un 11% que opta por otras frecuencias, se evidencia un compromiso significativo con la toma de decisiones y la gestión estratégica de las instituciones.

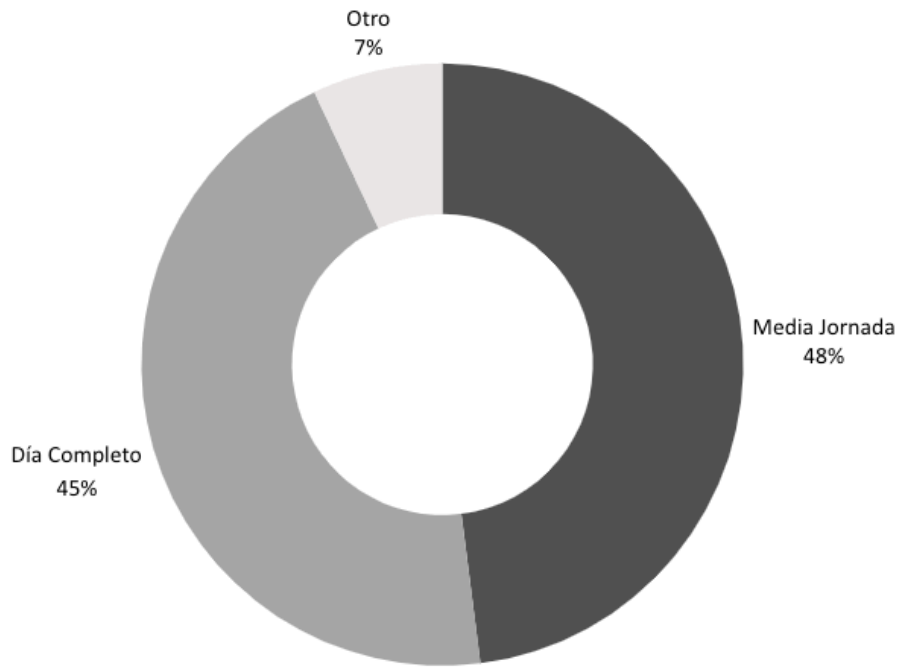
La celebración mensual de las sesiones sugiere un seguimiento cercano de los asuntos universitarios, permitiendo una respuesta ágil a los desafíos y oportunidades que puedan surgir. Por otro lado, aquellas juntas que se reúnen de forma trimestral (y en sesión extraordinaria cuando se hace necesario) también mantienen una periodicidad que garantiza un monitoreo regular de la gestión institucional.

Esta regularidad en las reuniones de la junta directiva es fundamental para el funcionamiento eficiente y efectivo de las universidades, ya que brinda la oportunidad de discutir y abordar temas cruciales de manera oportuna, promoviendo así la toma de

decisiones informadas y la implementación de estrategias que impulsen el desarrollo institucional.

¿Cuánto tiempo dura cada sesión?

Figura 64: Duración de cada sesión



Fuente: Elaboración propia.

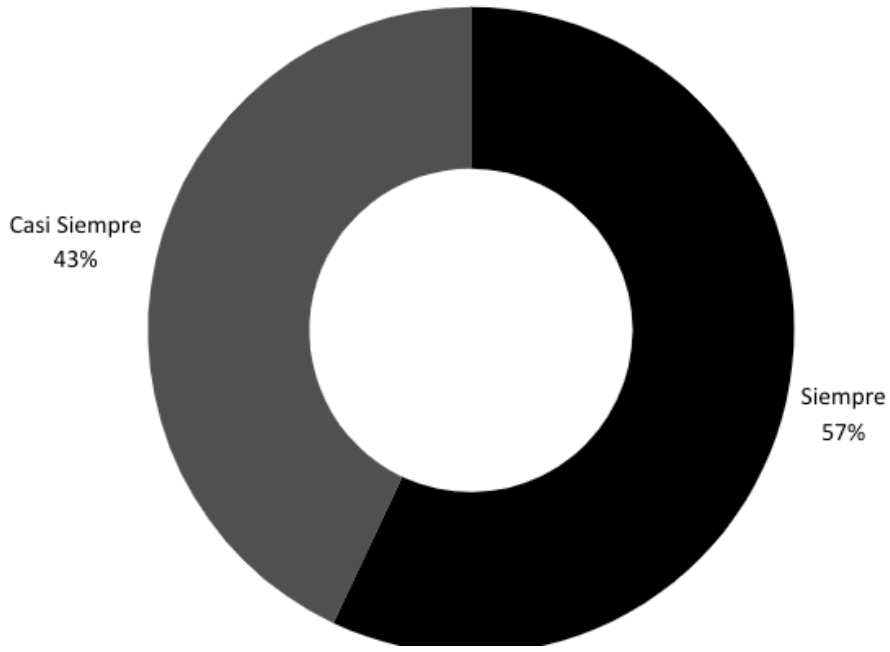
El análisis de la duración de las sesiones de las juntas directivas en relación con su productividad plantea interrogantes interesantes. Según los resultados obtenidos, el 48% de los encuestados indicó que cada sesión puede llegar a durar media jornada, mientras que el 45% manifestó que abarca un día completo, y el 7% restante mencionó otras duraciones.

Esta distribución sugiere que existe una variedad considerable en la extensión de las sesiones, lo que podría tener implicaciones en cuanto a la eficiencia y efectividad de las discusiones y decisiones tomadas durante estos encuentros. Si bien es posible que sesiones más largas permitan abordar temas de manera más exhaustiva, también es importante considerar el nivel de concentración y participación sostenida de los miembros de la junta a lo largo de períodos prolongados.

Por tanto, surge la pregunta de si la duración de las sesiones está directamente relacionada con su productividad. Es posible que una adecuada planificación del temario, la distribución del tiempo de manera eficiente y la implementación de pausas estratégicas puedan contribuir a mantener la productividad y el enfoque durante sesiones más largas. Sin embargo, es pertinente evaluar de manera continua y reflexiva la relación entre la duración de las sesiones y la calidad de los resultados obtenidos para optimizar el funcionamiento de la junta directiva.

¿Se sigue una agenda previamente conocida?

Figura 65: Agenda previamente conocida



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los resultados indica que la mayoría, un 57%, señala que siempre se sigue un orden en las sesiones de las juntas directivas. Además, el 43% menciona que casi siempre se tiene conocimiento anticipado sobre la agenda a tratar en estas reuniones.

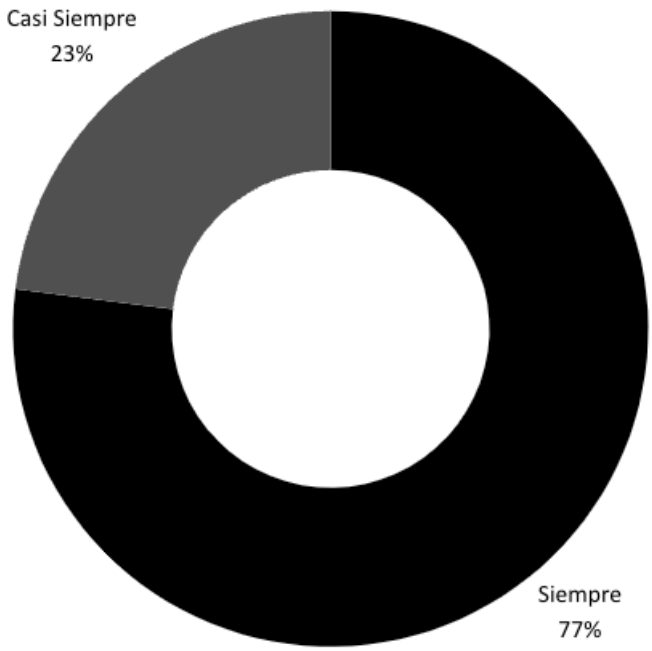
Estos datos reflejan un grado considerable de organización y previsión en el desarrollo de las sesiones de las juntas directivas. El hecho de que la mayoría indique que

siempre se sigue un orden sugiere que las reuniones están estructuradas de manera clara y planificada, lo que facilita la discusión y toma de decisiones. Por otro lado, el hecho de que casi la mitad de los encuestados señala que se tiene conocimiento anticipado sobre la agenda demuestra una práctica efectiva de comunicación y preparación previa a las reuniones. Esta anticipación permite a los miembros de la junta directiva prepararse adecuadamente y contribuye a la eficiencia y eficacia de las discusiones y acciones tomadas durante las sesiones.

En conjunto, estos resultados sugieren que las juntas directivas están adoptando prácticas organizativas que favorecen un ambiente de trabajo estructurado, colaborativo y productivo, lo que es fundamental para el buen funcionamiento y la toma de decisiones efectivas en las instituciones.

¿Cuál es su nivel de asistencia a las sesiones?

Figura 66: Nivel de asistencia en las sesiones



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la asistencia a las reuniones de junta y actividades de las juntas directivas revela una tendencia mayoritaria hacia una asistencia constante, con un 77% de la muestra expresando esta regularidad, mientras que el 23% manifestó cumplir casi siempre con su asistencia a pesar de que en las cuatro juntas directivas la participación es *ad honorem,* sin ningún tipo de remuneración o estímulo económico, como sí lo es en todas las oficiales.

Es interesante observar que, exceptuando la Universidad San Buenaventura (USB), se registra una alta participación y asistencia de los miembros de las juntas directivas en las universidades estudiadas. Esto sugiere que en estas instituciones se le otorga una alta importancia a la participación activa en las reuniones de junta, lo cual puede estar relacionado con la percepción de que estas reuniones son fundamentales para el desarrollo y la toma de decisiones estratégicas de la universidad.

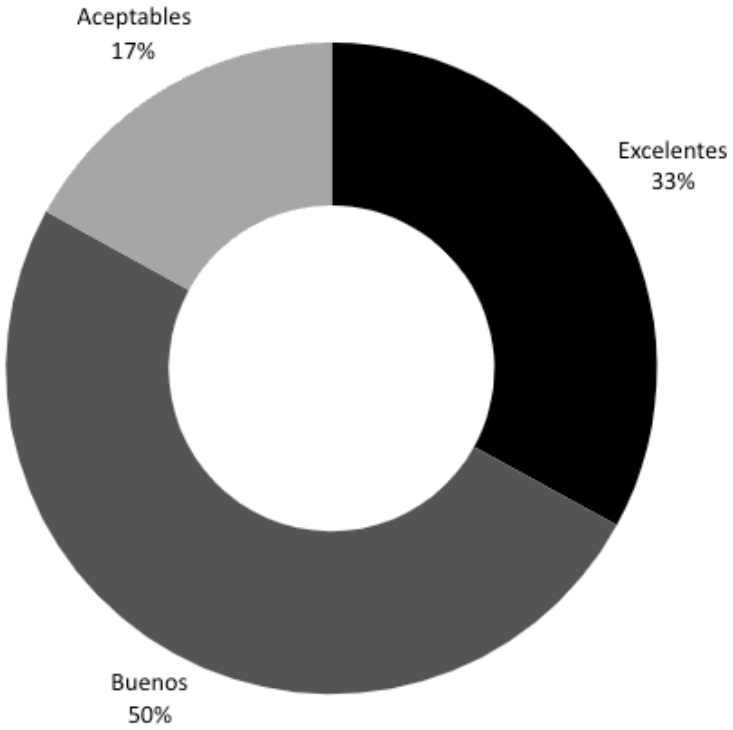
Sin embargo, en el caso particular de la USB, se evidencia un nivel de apatía hacia la participación en las juntas directivas y una baja asistencia a estas reuniones. Esto puede estar vinculado con el esquema de gobierno de la universidad, que presenta características distintivas, como un rector general sin sede en ninguna de las cuatro sedes y consejeros que son principalmente directivos internos. Esta dinámica puede influir en la percepción de los miembros de la junta respecto a la relevancia y efectividad de estas reuniones para el desarrollo de la universidad.

En resumen, la alta asistencia constante a las reuniones de junta en tres de las cuatro universidades estudiadas resalta el compromiso personal y la importancia atribuida a estas instancias en la conducción de estas entidades, si bien en el caso particular de la USB muestra una dinámica diferente, marcada por la apatía y la baja participación en los convocados, dada la crisis de confianza que se ha incubado en la institución.

- Efectividad de mecanismos de gestión de la junta directiva.

Califique los logros alcanzados por la actual junta directiva

Figura 67: Logros alcanzados por la actual junta directiva



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los logros alcanzados por las juntas directivas refleja una variedad de percepciones entre los encuestados. El 50% de ellos señala que estos logros son excelentes, lo que indica una confianza plena en las decisiones, procesos y objetivos, tanto a nivel macro como micro dentro de las instituciones. Por otro lado, el 33% considera que son buenos, lo que sugiere un nivel de satisfacción parcial pero también señala posibles áreas de mejora. Finalmente, el 17% opina que los logros son aceptables y aunque no se niega que se alcancen algunas proyecciones, implica un margen de error más amplio en la relación entre el éxito y los objetivos.

Estos resultados revelan una tendencia discernible entre las universidades estudiadas. La Universidad de La Salle (Unisalle) emerge como una institución abierta al cambio y al constante mejoramiento de sus mecanismos de gestión, lo cual se alinea con los análisis previos sobre principios de gobernanza y composición de la junta directiva. Por otro lado, la Universidad San Buenaventura (USB) muestra una tendencia opuesta,

privilegiando las formas protocolarias sobre el desarrollo efectivo de los mecanismos de gestión, según lo expresado por los entrevistados.

Este contraste evidencia la diferencia entre una junta directiva dinámica y ejecutiva, como en el caso de Unisalle, que por otra parte arrastra una larga tradición de gobierno participativo por la misma experiencia educativa de la comunidad propietaria, los hermanos de la Salle que no son un instituto clerical y una más enfocada en cumplir requisitos formales, como se percibe en la USB que viene sufriendo un conflicto al interior de la Orden propietaria (el cambio frecuente de rectores y la destitución de uno que pidió la dispensa de franciscano lo comprueba). Entre estos extremos se sitúan la Universidad Santo Tomás (USTA) y la Universidad Católica de Manizales (UCM), que parecen mantener una postura intermedia, instalándose en una zona de confort que podría reflejar una combinación de prácticas sólidas, pero también cierta resistencia al cambio en sus procesos de gestión por la postura dominante de las dos congregaciones propietarias.

Análisis general

El análisis de los mecanismos de gestión de las juntas directivas revela tendencias diferenciadoras que permiten un análisis más detallado y particular en cada universidad, aunque también se pueden extraer algunas conclusiones generales. En primer lugar, se observa un contraste entre las respuestas más institucionalizadas y aquellas que ofrecen un análisis más concreto de lo que sucede frente a estos mecanismos de gestión dentro de las instituciones. Es importante señalar que, en el caso de la Universidad de La Salle (Unisalle), la visión institucionalizada se muestra más constructiva y crítica en comparación con otras universidades.

En segundo lugar, se destaca que para aquellas universidades que otorgan importancia significativa a estos mecanismos de gestión desde una perspectiva amplia, considerándolos como motores clave para el crecimiento institucional y los vínculos a largo plazo con otras instituciones, estos se desarrollan con rigor y se traducen en la asistencia participativa y constante de sus miembros a los espacios convocados por las juntas directivas. Este enfoque está respaldado por estudios como el de Flórez-Parra *et al.*, (2017), quienes enfatizan la relevancia de estos mecanismos para el crecimiento de

las Instituciones de Educación Superior (IES), a pesar de no ser exigidos legalmente, lo que no resta importancia al impacto diferenciado que tienen en aquellas instituciones que los consideran seriamente.

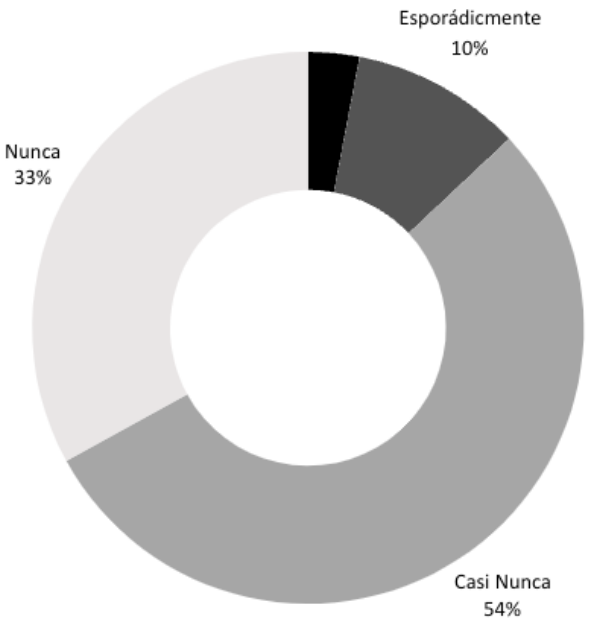
La convergencia entre los hallazgos de las entrevistas y su análisis, y lo registrado en la literatura especializada sobre el impacto de los mecanismos de gestión eficaces en las dinámicas de gobernanza (como los estudios de Girotto, Mundet y Linas 2013; Jemienlniak y Greenwood 2015; Huisman 2015), resalta la importancia de estas prácticas para el funcionamiento y desarrollo de las universidades, especialmente en el contexto de la toma de decisiones y la eficacia operativa.

Gobernanza en la junta directiva

- Aplicación del Código de Ética y Buen Gobierno y el Estatuto Anticorrupción.

  ¿Se presentan casos de conflictos de intereses en la Junta a la que asiste? En caso de que se presenten conflictos de intereses en la junta, mencione el más recurrente.

Figura 68: Conflicto de intereses en las juntas directivas



Fuente: Elaboración propia.

La información parece exponer una situación preocupante en cuanto al manejo de conflictos y dilemas éticos en las universidades estudiadas. El hecho de que el 54% de los encuestados señale que nunca o casi nunca haya manifestaciones de conflictos de intereses entre los asistentes a la junta refleja una falta de conciencia o análisis profundo sobre la existencia y gestión de posibles situaciones de esa índole. Además, se destaca que las respuestas indican un desconocimiento respecto a la legislación reciente en materia ética, como la ley 1474, lo cual evidencia una limitación en el avance de las instituciones confesionales en términos de lineamientos éticos de gobernanza.

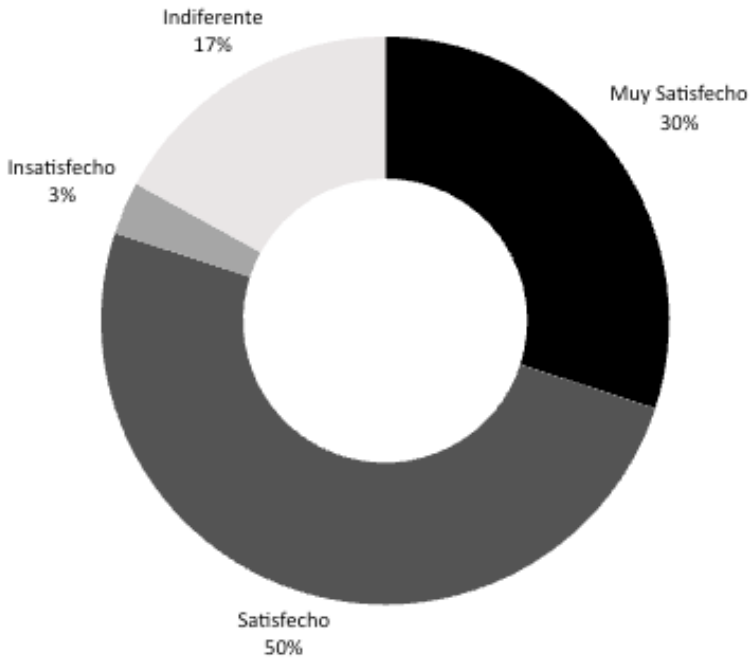
Es crucial destacar que la falta de atención al código de ética, tanto en su conocimiento como en su aplicación y análisis de relevancia, sugiere una posible vulnerabilidad en la garantía de la prevalencia de los intereses institucionales sobre los particulares. Esta situación se ve agravada por la escasez de análisis y críticas concretas sobre los conflictos de interés, lo cual puede deberse a la reticencia o desconocimiento de los entrevistados sobre el tema, así como a la dificultad para obtener respuestas que pongan en riesgo la integridad o el buen nombre de las instituciones.

En conclusión, existe una necesidad urgente de fortalecer los mecanismos de detección y manejo de conflictos y ética en las universidades confesionales, que más allá de juicios morales o suspicacias infundadas, de lo que se trata es salvaguardar la objetividad y transparencia de la gestión a todo nivel, así como de promover una mayor conciencia y sensibilidad hacia estos temas entre los miembros de las juntas directivas y la comunidad universitaria en general.

- Mecanismos para la toma de decisiones de acuerdo con el estilo de gestión de la junta directiva de la institución.

  ¿Cuál es su grado de satisfacción de la forma como se toman las decisiones en la junta directiva?

Figura 69: Grado de satisfacción respecto a la toma de decisiones de la junta



Fuente: Elaboración propia.

La información revela una percepción diversa sobre la toma de decisiones en las juntas directivas de las universidades confesionales. Si bien el 50% señala estar satisfecho, aunque no en un nivel completo, y el 30% está totalmente de acuerdo con las decisiones tomadas, existe un porcentaje significativo de insatisfacción (20% entre insatisfechos y muy insatisfechos). Estas respuestas corroboran la tendencia observada en el análisis previo, donde se destacaba que, en general, el modelo de gobernanza en las universidades confesionales sigue siendo personalista, centrado en el rector y su equipo de gobierno, lo que deja de lado la participación activa de la junta directiva en muchos de los asuntos de su incumbencia.

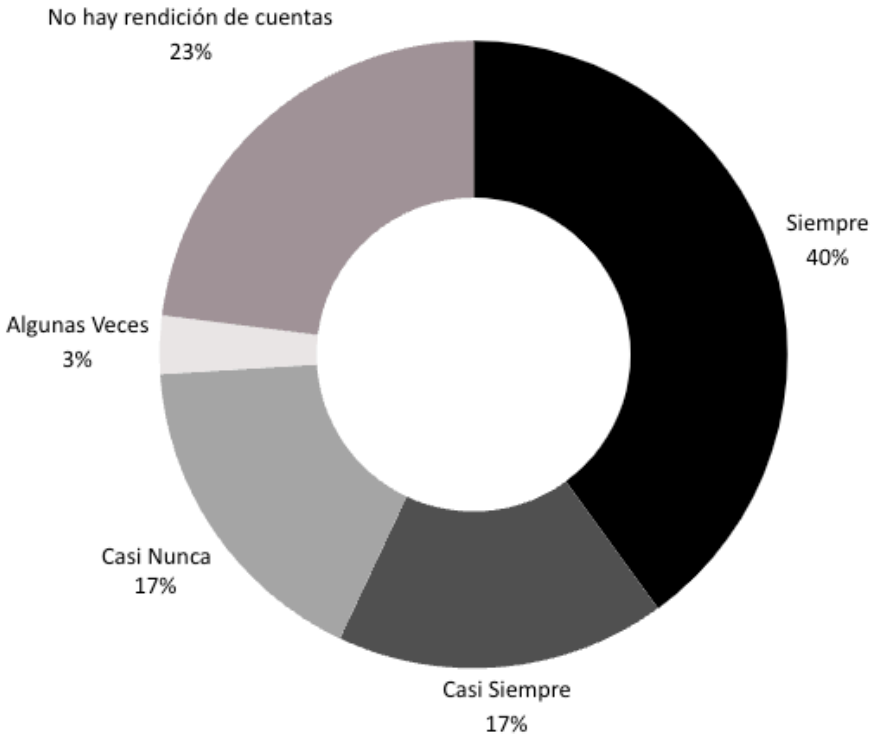
Este estilo de gestión, caracterizado por la centralización de la autoridad ejecutiva y la limitada participación de la junta directiva, refleja una debilidad y falta de definición en el gobierno de estas instituciones. Aunque se perciben cambios significativos e incluso una cultura ya incorporada en la universidad de La Salle que continúa mejorando su estructura, en otras dos (USTA y UCM) persiste una alianza anómala entre la presidencia de la junta, siempre en manos del(a) provincial y el rector(a) que deciden con anterioridad

o posterioridad a la reunión que se ve obligada a aprobar hechos cumplidos. En la USB, la crisis de gobernabilidad es inocultable, lo está degenerando en la dispersión de responsabilidades y en una lucha fría entre una entidad propietaria descontenta, una junta directiva al garete y unos directivos sin criterios claros a que sujetarse.

- Existencia de política de rendición de cuentas que asegura la transparencia y salvaguarda la autonomía de la institución.

  ¿Hace parte del ejercicio de rendición de cuentas que el rector hace periódicamente?

Figura 70: Parte del ejercicio de rendición de cuentas



Fuente: Elaboración propia.

La información revela una situación preocupante en cuanto a los procesos de rendición de cuentas en las instituciones de educación superior (IES) estudiadas. Mientras que un 40% de los encuestados afirma que participa en la rendición de cuentas, un alto 23% indica que no hay tal rendición, lo que denota una importante falencia en los

mecanismos de regulación de la junta directiva y la transparencia de sus acciones en las respectivas instituciones. Además, un 17% asegura participar casi siempre en estas actividades, mientras que otro 17% indica que casi nunca lo hace, cifra preocupante que refleja una falta de seguimiento y supervisión de los procesos por parte de los miembros de la junta.

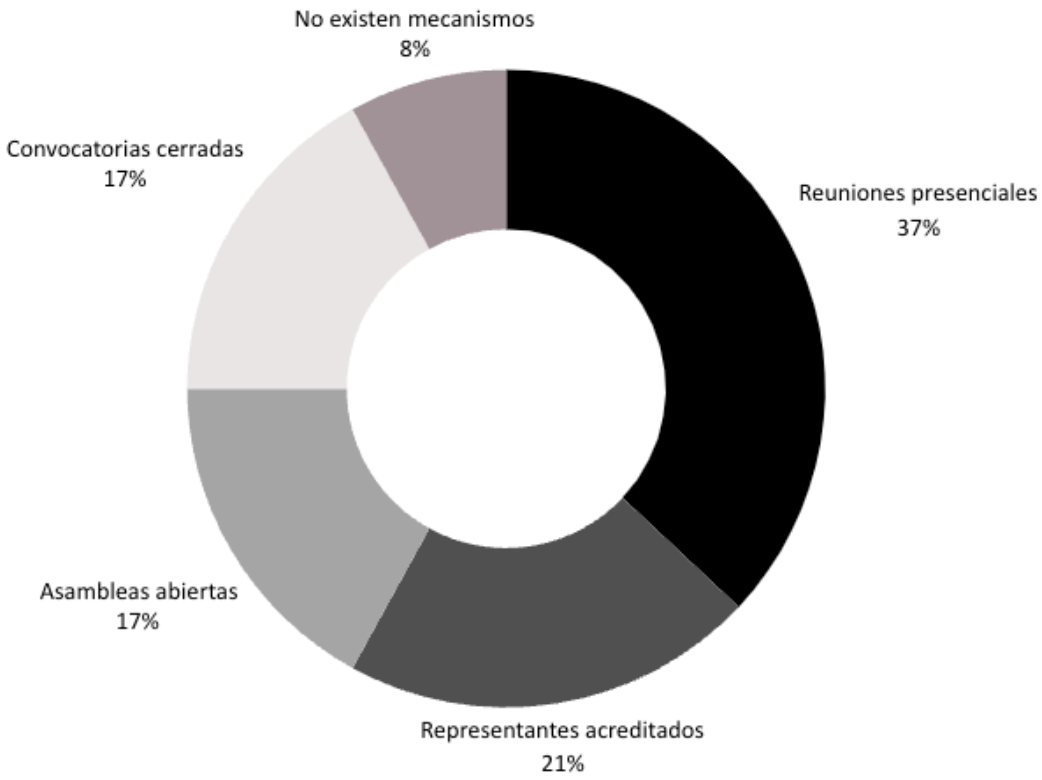
Esta ausencia de una política sólida de rendición de cuentas dentro de las IES evidencia un desdén, desconocimiento e institucionalización negativa en el análisis de los resultados. Es particularmente relevante el caso de un entrevistado cuya respuesta refleja simplemente documentos oficiales de la institución, lo que puede interpretarse como una falta de criterio propio y una incapacidad para evaluar de manera crítica las acciones y gestiones dentro de la institución.

Este escenario plantea interrogantes sobre el cumplimiento de los criterios de gobernanza, especialmente en lo que respecta a la rendición de cuentas, que es esencial para una evaluación autocrítica y una transparencia efectiva en la gestión institucional. La falta de explicitación de la responsabilidad de la junta directiva en rendir cuentas a la entidad propietaria o al delegante también es un punto de preocupación, ya que limita la supervisión externa y la transparencia en la gestión de la institución, pero el escenario más oscuro es el no cumplimiento de lo establecido en los mismos estatutos de las 4 entidades y es la periodicidad de entrega de informes, casi siempre trimestral a la junta por parte del rector y anualmente de este, junto con el órgano directivo a la comunidad universitaria.

- Mecanismos democráticos que aseguran la adecuada participación de los distintos estamentos universitarios.

  ¿Qué mecanismos de participación se estilan en la universidad?

Figura 71: Mecanismos de participación que estilan en la universidad



Fuente: Elaboración propia.

La información proporcionada revela una situación crítica en cuanto a los mecanismos de participación y democracia dentro de las instituciones universitarias estudiadas. Si bien se mencionan diversos métodos de participación, como reuniones presenciales, representantes acreditados, asambleas abiertas y convocatorias cerradas, queda claro que estos mecanismos no están siendo efectivos en promover una participación activa y significativa de los miembros en las decisiones clave tomadas por la junta directiva.

En particular, se destaca el caso de la Universidad San Buenaventura (USB), donde se menciona una situación conflictiva relacionada con la comunidad franciscana y el pago de una suma considerable por el uso de predios. Estos episodios, junto con las respuestas que reflejan un carácter escueto o de inconformidad, sugieren que los mecanismos democráticos en estas instituciones son débiles y no garantizan una representación efectiva de los diferentes estamentos universitarios en los procesos de toma de decisiones.

Además, se señala un fenómeno emergente relacionado con la gestión interna, donde profesionales externos a la academia, pero con gran poder de influencia y control sobre la información y los indicadores de rendimiento, pueden estar operando, lo que podría llevar a un enfoque excesivamente orientado hacia la producción de resultados sin considerar aspectos más amplios y fundamentales para el buen funcionamiento de la institución.

En conclusión, la falta de una cultura fluida en la información y apertura a canales de participación efectiva y masiva, la resistencia a crear mecanismos democráticos sólidos y la posible influencia de actores externos con poder pueden representar obstáculos insalvables para el establecimiento creíble del principio de gobernanza en estas instituciones universitarias.

- Herramientas de buen gobierno universitario.

La información recopilada en esta categoría refleja una preocupante falta de políticas y herramientas efectivas de buen gobierno en las instituciones universitarias estudiadas. Se observa una tendencia hacia respuestas genéricas e institucionalizadas, que no proporcionan una visión clara ni detallada sobre las prácticas de buen gobierno implementadas en estas instituciones.

Es especialmente desconcertante notar que, entre las respuestas, destaca una que indica la ausencia de herramientas reales de buen gobierno, lo cual refuerza la idea de un modelo personalista en el que el rector, junto con sus asesores, toma decisiones de manera centralizada y sin un marco formal de buen gobierno. Este hallazgo es consistente con el análisis previo que sugiere la predominancia de formas de gobierno personalistas en estas universidades confesionales, donde la figura del rector asume un papel preponderante en la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

Esta falta de estructuras y procesos claros de buen gobierno puede tener implicaciones significativas en términos de transparencia, rendición de cuentas y participación de los diferentes estamentos universitarios en los procesos de toma de decisiones. Es evidente la necesidad de implementar políticas y herramientas efectivas de

buen gobierno que promuevan la responsabilidad individual y colectiva, la ética y la eficiencia en la gestión universitaria, contribuyendo así a un ambiente institucional más transparente, democrático y cohesionado, garante del necesario posicionamiento de la institución.

Análisis general

La información recabada en esta dimensión revela una falta de datos relevantes que contribuyan al esclarecimiento de los aspectos de gobernanza, especialmente en lo que concierne a la junta directiva. Las respuestas proporcionadas se caracterizan por ser limitadas y estar institucionalizadas en sentido negativo, lo que sugiere una carencia de gobernanza eficiente y coherente con los principios teóricos presentados. El modelo confesional de gobierno parece aún anclado en formas tradicionales y piramidales, donde la buena voluntad de los rectores y la confianza depositada por la entidad propietaria en sus delegados predominan sobre la democratización y el fortalecimiento adecuado de las juntas directivas. No obstante, debido a la falta de datos detallados, resulta difícil confirmar o refutar las hipótesis planteadas en relación con este tema.

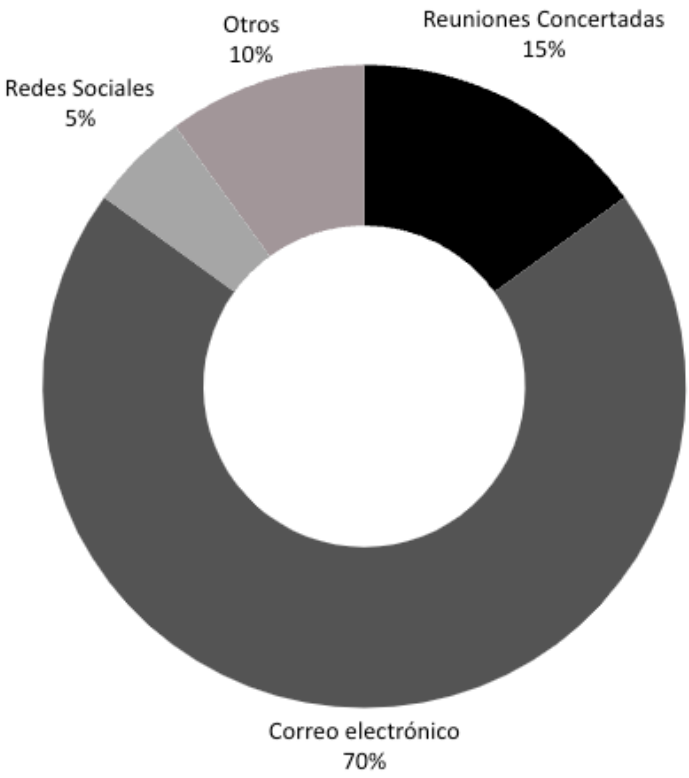
Esta ausencia de información relevante resalta la necesidad de investigaciones más profundas y detalladas en cuanto a los aspectos de gobernanza en las instituciones educativas confesionales. Sería fundamental contar con datos concretos y analíticos que permitan evaluar de manera precisa comparada la efectividad y coherencia de los mecanismos de gobierno en estas instituciones, tanto las de antigua tradición, como las de la docena de IES confesionales que han sido creadas en los tres últimos decenios, algunas en continuidad con proyectos educativos muy diferentes al nivel universitario.

Interacción de la junta con las partes interesadas

- Calidad de los canales de información e interacción universitarios.

¿Qué canales utiliza la junta directiva para comunicarse con los demás estamentos?

Figura 72: Canales utilizados para comunicarse con otros estamentos



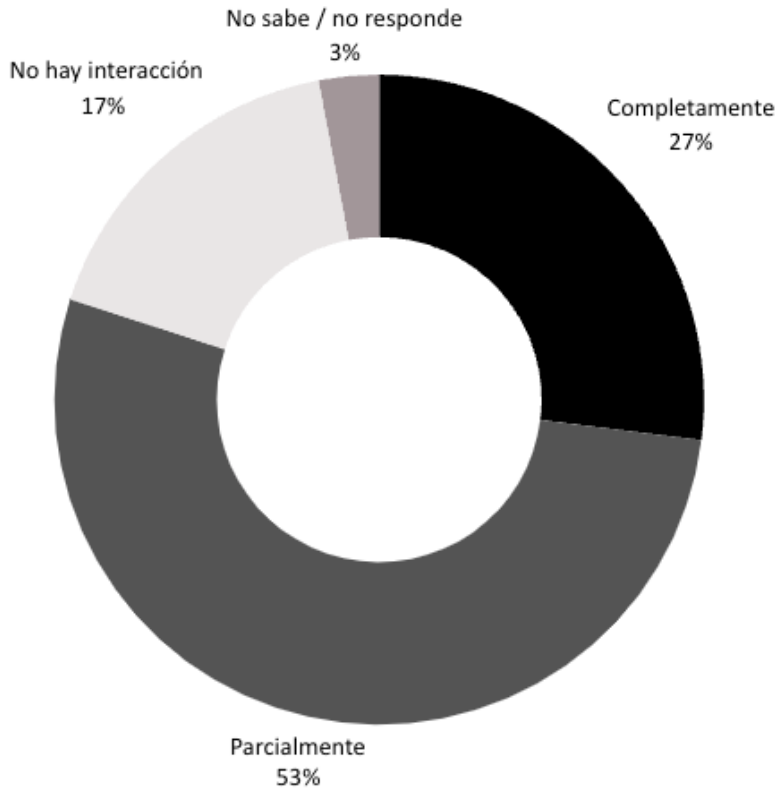
Fuente: Elaboración propia.

La información recopilada revela que la comunicación predominante por parte de la junta directiva se realiza a través del correo electrónico, representando el 70% de las interacciones. Esto sugiere una comunicación indirecta y limitada en términos de retroalimentación con los demás estamentos de la institución. Sin embargo, es importante destacar un aspecto positivo, que es el 15% de comunicación a través de reuniones concertadas, donde se puede esperar una mayor interacción y diálogo.

Es relevante considerar el contexto en el que se aplicó la encuesta, justo después del período de restricciones debido a la pandemia producida por el COVID–19. Es probable que estas circunstancias hayan influido en el predominio del correo electrónico como canal de comunicación. Con la vuelta a la normalidad, es plausible que el comportamiento de este indicador experimente cambios sustanciales, favoreciendo potencialmente una mayor diversificación y efectividad en los canales de comunicación utilizados por la junta directiva.

¿Considera que la junta directiva interactúa adecuadamente con las partes interesadas de la universidad?

Figura 73: Interacción junta directiva-partes interesadas



Fuente: Elaboración propia.

La información revela una situación crítica en cuanto a la comunicación y la interacción de la junta directiva con las demás partes interesadas de la institución. Aunque un porcentaje significativo (27%) considera que la interacción es buena, es alarmante que la mayoría, un 53%, perciba esta interacción como parcial, y un 17% la vea inexistente. Esto refleja una brecha importante en la comunicación efectiva entre el máximo organismo universitario y las diversas partes interesadas.

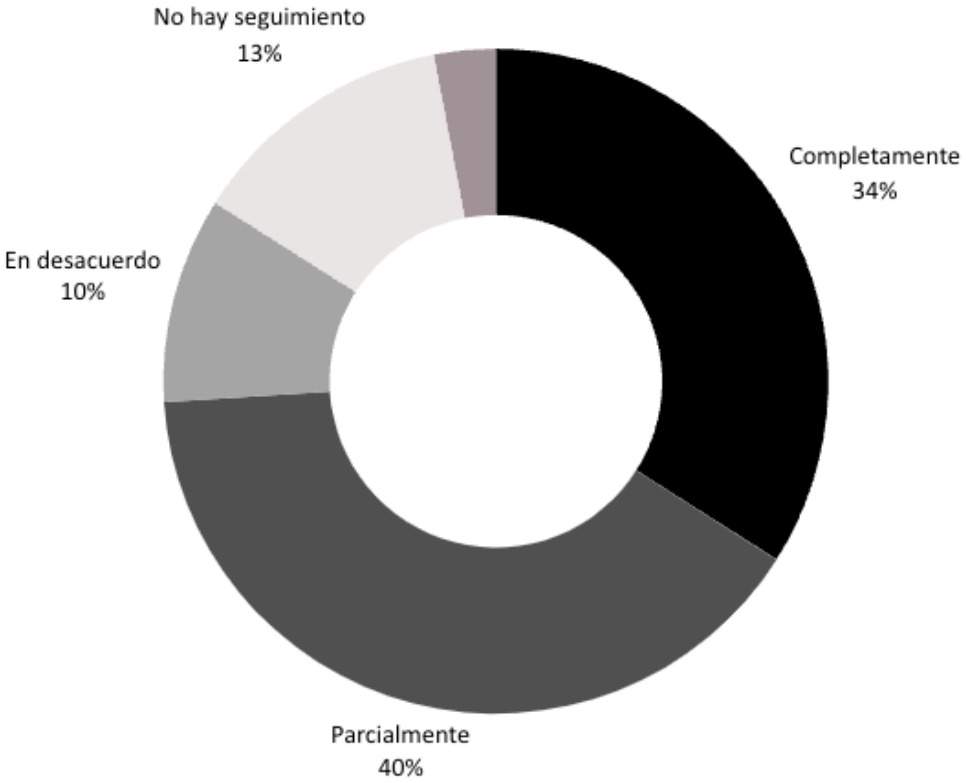
Las respuestas evidencian que, en la mayoría de los casos, los miembros de la junta directiva carecen de un conocimiento profundo sobre el funcionamiento de las instancias académicas, administrativas y externas como el empresariado o las otras instituciones educativas. Esto se refuerza con la presencia de respuestas genéricas y

copiadas de documentos oficiales, que no abordan la pregunta de manera integral. Estos hallazgos respaldan la hipótesis de que la falta de miembros independientes, elegidos de forma más participativa y que encarnan los intereses estamentales que los eligieron conduce a la desconexión de la junta con el cuerpo universitario y que además contribuye a mantener una dinámica endogámica que limita la comunicación efectiva y la interacción con las partes interesadas externas a la institución.

- Participación en el diseño e implementación de las políticas adoptadas por la junta directiva.

  ¿Considera que la junta directiva hace un adecuado seguimiento a las decisiones que afectan a las partes interesadas de la universidad?

Figura 74: Seguimiento de la junta a sus decisiones



Fuente: Elaboración propia.

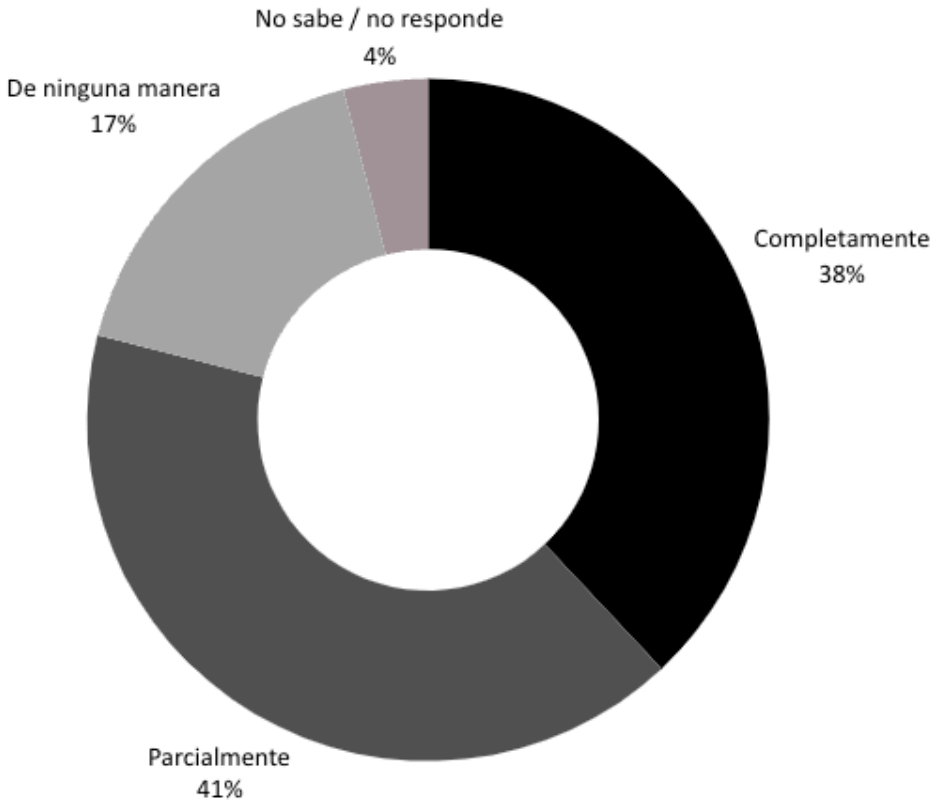
La información anterior revela una deficiencia significativa en los mecanismos de seguimiento de decisiones tomadas por la junta directiva. Aunque un porcentaje considerable (34%) considera que el seguimiento es completamente adecuado, la mayoría (53%) indica que es parcial o inexistente (40% y 13% respectivamente). Además, un porcentaje menor (13%) expresa desacuerdo con las formas de seguimiento, lo que implica discrepancias en la eficacia de estos procesos. Las respuestas proporcionadas no ofrecen detalles claros sobre la participación de los estamentos en el diseño e implementación de las políticas adoptadas por la junta directiva. Se observa que las respuestas son escuetas, genéricas e institucionalizadas de manera negativa, especialmente al abordar temas relacionados con el funcionamiento específico de las juntas directivas. Esto podría indicar una falta de comprensión o conocimiento por parte de los miembros de la junta sobre los mecanismos adecuados para interactuar con otras instancias, tanto internas como externas.

En particular, la descripción de la USB resalta la falta de participación real y activa por parte de los estamentos internos y externos en las decisiones de la junta directiva. Es importante señalar también la falta de información detallada en cuanto a la participación de los estamentos externos, lo que sugiere un inexplicable desinterés por parte de los entrevistados en abordar estas preguntas de manera adecuada.

- Participación de la universidad confesional en la formulación y aplicación de políticas públicas.

  ¿Considera positivo que la universidad juegue un rol político claramente visible?

Figura 75: Rol político que juega la universidad



Fuente: Elaboración propia.

La información revela una diversidad de opiniones sobre el rol político de la universidad, especialmente en el contexto de ser una institución confesional y católica. Mientras que un porcentaje considerable (41%) considera que el rol asumido es parcialmente positivo, seguramente porque lo ven a través de la instancia gremial de las IES privadas que es el IES. Otro grupo significativo (38%) percibe que la universidad desempeña un rol político claramente visible. Sin embargo, un porcentaje considerable (17%) opina que la universidad no tiene un impacto memorable en la esfera política, y un pequeño porcentaje (4%) no expresó opinión al respecto.

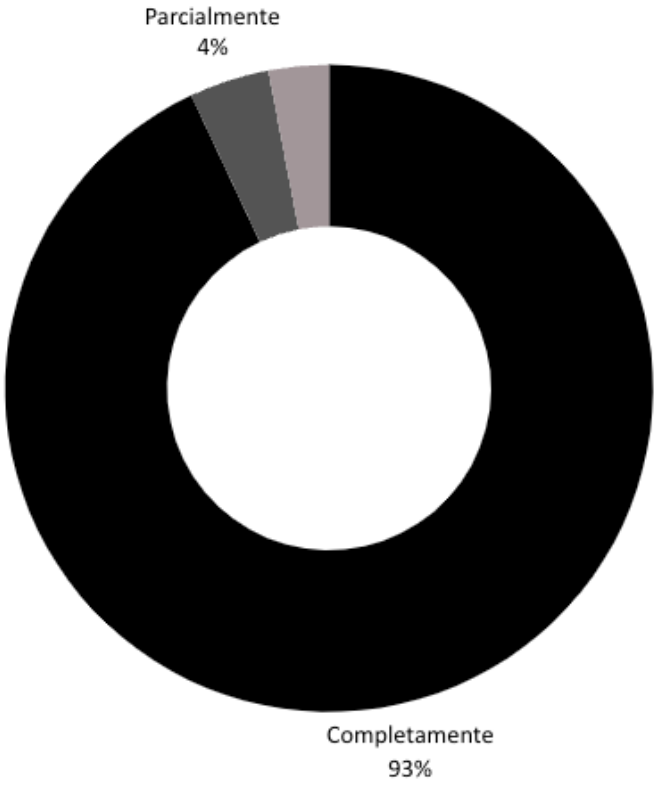
Aunque hay consenso en las entrevistas respecto a la importancia de que la universidad participe activamente en los asuntos políticos del país, las respuestas reflejan una falta de claridad sobre cómo debería ser esa participación y qué implicaciones conlleva. En general, las respuestas tienden a reflejar las posturas institucionales predeterminadas, pero algunas respuestas críticas señalan que las universidades

confesionales en Colombia han evitado involucrarse en la política debido a experiencias negativas observadas en otras instituciones del sector educativo, tal vez porque reducen esa esfera a cuestiones de partido o de participación en esfera de poder y no a la formación de ciudadanía que se debe fomentar en las instituciones.

- Salvaguarda de la identidad y el carácter confesional de la universidad por parte de la junta directiva que representa a la entidad propietaria de la universidad.

  ¿La comunidad religiosa garantiza el carácter confesional de la universidad a través de la junta directiva que la representa?

Figura 76: Carácter confesional de la universidad



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas revela un consenso casi unánime entre los entrevistados (93%) respecto a que la comunidad religiosa, representada a través de la junta directiva, garantiza el carácter confesional de la universidad. Esto indica una percepción generalizada de que la entidad propietaria y fundadora –tanto a través de sus

dignatarios en la junta directiva, como en los cargos de alta dirección que son provistos por ellas– cumple efectivamente con su rol en la preservación de la identidad confesional de la institución. Sin embargo, un pequeño porcentaje (4%) considera que esta representación es parcial, y un 3% no emitió opinión al respecto.

Es interesante notar que, a pesar del alto grado de acuerdo, las respuestas presentadas tienden a ser más genéricas en su contenido, con excepción de aquella que plantea un punto de vista crítico. Este último comentario destaca el conflicto potencial entre la junta directiva y las autoridades directivas en una universidad específica, sugiriendo una falta de claridad o incomodidad en cuanto a quién realmente representa el carácter confesional de la institución. Este contraste entre respuestas genéricas y críticas ofrece un punto de partida para un análisis más concienzudo acerca del papel y la representación de la comunidad religiosa en la gobernanza y la identidad de las universidades confesionales, sobre todo en los actuales contextos pluralistas e incluyentes y por ende muy sensibles a tendencias ideológicas o doctrinales definidas.

Análisis general

El análisis de la dimensión 5 revela un panorama en el que los entrevistados, por diversas razones como negligencia, falta de experiencia o posiblemente por otras causas, no proporcionan información detallada que permita comprender plenamente la interacción de la junta directiva con las demás partes interesadas. En su mayoría, las respuestas son genéricas y hacen referencia a manuales o documentos oficiales, lo que indica una falta de profundidad en el conocimiento y la experiencia de los entrevistados en este aspecto.

Destaca especialmente la respuesta de un entrevistado de la USB, quien señaló la inexistencia de canales efectivos de comunicación entre la junta directiva y las demás partes interesadas. Esta afirmación contrasta con las respuestas más genéricas y repetitivas de otros entrevistados, que no ofrecen detalles significativos sobre la comunicación efectiva dentro de la institución.

En consecuencia, resulta difícil confirmar o refutar las hipótesis planteadas sobre la interacción de la junta directiva con las partes interesadas. Sin embargo, queda claro que existe una comunicación vaga y escasa por parte de los entrevistados, quienes, si bien

son miembros en propiedad de la junta directiva, no queda claro si son reconocidos como voceros de las partes interesadas internas y externas. Esta falta de legitimidad de por sí grave y de contera, la falta de comunicación efectiva con los estamentos que conforman la comunidad educativa, configuran un escenario indeseado para el debido reconocimiento y cabal desempeño de este organismo corporativo, con unas consecuencias que no deban de ser nocivas para la marcha institucional

B. Análisis cualitativo

- Posibilidades y alcances de aplicar el principio de gobernanza.

  ¿Bajo qué criterios están asignadas las responsabilidades y tareas al interior de la junta directiva?

Para los miembros del consejo directivo de la USTA, la institución no cuenta con un reglamento interno que describa o especifique la asignación de tareas y responsabilidades individuales. De acuerdo con lo mencionado por uno de los entrevistados, lo único que refleja el estatuto orgánico son las obligaciones y actividades o tareas que debe cumplir el rector. En ese sentido, las decisiones son tomadas en el consejo ordinario donde se toman las decisiones conforme a la votación y de acuerdo a la mayoría, se levanta un acta y el secretario elabora y firma, junto con el presidente, las resoluciones o decretos. De esta manera, se entiende que es la junta directiva quien se encarga de hacer las asignaciones bajo el criterio de una votación consensuada.

Por su parte, los participantes de la USB sostienen que en esta casa de estudio cada quien tiene una visión diferente, ya que se toman en cuenta cuatro componentes básicos para llevar adelante la asignación: lo académico, lo estratégico, lo administrativo y la gestión, lo cual conlleva a que las opiniones sean diversas y se enriquezca los temas discutidos. No obstante, todas las decisiones se rigen por los estatutos orgánicos, pues allí se contemplan las responsabilidades y da un equilibrio a la toma de decisiones. Es importante señalar, que las responsabilidades son asignadas conforme a los perfiles de cada integrante, tomando en cuenta aspectos como: la calidad humana, profesional y el desempeño laboral en otras organizaciones.

Sobre ese particular, en la Unisalle se registra que los criterios de elegibilidad y responsabilidad están debidamente descritos en el estatuto orgánico lo cual brinda una independencia representativa a la universidad, ya que cada miembro goza de plena libertad para presentar sus inquietudes. De igual modo, es una institución que maneja un criterio estratégico en el que se busca dar un carácter inclusivo a la toma de decisiones.

Al consultar la UCM al respecto, se evidenció que las responsabilidades y tareas son asignadas bajo dos criterios: participación y corresponsabilidad. Asimismo, es muy importante el papel de los consejeros y el alcance que pueda tener sus decisiones. No obstante, al igual que en las otras instituciones consultadas, el principal soporte para cumplir con este requerimiento es el reglamento interno del consejo de rectoría el cual se rige, en el caso de UCM, por los principios de participación y corresponsabilidad.

Según los lineamientos institucionales, ¿cómo describiría el estilo de gestión de la junta directiva de la institución?

En relación con la gestión se encontraron diferentes posturas. Los participantes de la USTA, por ejemplo, señalaron que dentro de esta casa de estudio sus políticas se concentran en fijar las políticas contempladas en los reglamentos internos de la universidad, los cuales se orientan hacia la aprobación de planes de desarrollo rectoral y darle el seguimiento correspondiente, aprobar presupuestos y asignar cargos de alta gerencia, acotando que estas decisiones son responsabilidad expresa del padre provincial quien, por ser el superior ordinario de los nominados, tiene la última palabra. En líneas generales, la gestión se asume como un proceso democrático y participativo.

Para los participantes de la USB el estilo de gestión parece no estar muy acorde con las demandas actuales, pues según los planteamientos hechos, por un lado, el estatuto, teóricamente, contempla una administración con matices modernas, pero la práctica es muy diferente, ya que el perfil de quienes llevan la dirección de la organización se inclina por una gestión endogámica y poco empresarial, aun y cuando es un proceso dinámico y reflexivo en el cual se analizan y cuestionan los contenidos antes de tomar decisiones y buscar soluciones a los problemas.

Dentro de ese mismo contexto, la Unisalle mantiene un proceso de gestión participativa, con una visión directiva muy clara, la cual evita crear confusiones entre las funciones del rector y sus vicerrectores con las del Consejo de Coordinación, de manera que puede asumirse como una gestión colegiada y estratégica, en la cual cada delegado, independientemente de su representación manifiesta sus inquietudes y hace las recomendaciones o sugerencias que considere pertinentes para mejorar los procesos. Sin embargo, es el consejo quien estudia y establece las políticas institucionales, mientras que los procesos operativos los asume la rectoría con las coordinaciones académicas y administrativas.

En la UCM se evidenció la vigencia de una gestión estratégica y democrática, cuyas bases centrales son el liderazgo individual y colectivo, lo cual lleva a esta casa de estudio a autodefinirse como una institución que opera bajo un buen gobierno, que impulsa la participación de todos sus actores involucrados en la toma de decisiones y fomenta la corresponsabilidad respecto a las decisiones y las consecuencias que cada una de ellas puede generar.

¿Qué nivel de injerencia tiene la junta directiva en la planeación, asignación y ejecución de los presupuestos financieros de la universidad?

Al consultar a los participantes sobre el tema de injerencia de la junta directiva en la planificación, asignación y ejecución presupuestaria se evidenció que en el caso de la USTA la planificación es una responsabilidad asumida íntegramente por el departamento financiero, mientras que la asignación recae sobre el Consejo Superior, tomando como base el plan de desarrollo y las solicitudes que trae al debate el rector general. La ejecución presupuestaria se realiza de manera conjunta entre el rector, los vicerrectores y el consejo económico. Cabe acotar que ambos procesos son revisados y aprobados por el consejo administrativo general y aprobado, pero ya en última instancia por el consejo de fundadores que no cuenta con las herramientas para una revisión a profundidad.

Sobre este particular, en la USB se estableció que la junta directiva de la rectoría general conjuntamente con las juntas directivas de cada seccional tiene intervención en la planeación de los presupuestos; no obstante, la asignación y ejecución presupuestaria es una responsabilidad exclusiva de los frailes rectores seccionales.

En el caso de la Unisalle el consejo superior marca las directrices para que sea el rector, el vicerrector administrativo y su equipo quienes establezcan los lineamientos para poder elaborar y aplicar la partida presupuestaria. De esta manera, el consejo superior establece las políticas institucionales y crea las condiciones para estudiar y aprobar los presupuestos.

Por su parte, los participantes de la UCM manifestaron que el consejo superior es la máxima autoridad, y como tal, tienen una participación directa en la planeación y seguimiento del presupuesto. Empero, es el consejo de rectoría quien interviene en aquellos asuntos de carácter financiero ordinario, tiene acceso a los estados financieros y hace auditoría a la ejecución de presupuesto.

¿De qué manera la junta directiva participa en la formación y capacitación de los cuerpos administrativos y académicos de la institución?

En relación con la participación que tiene la junta directiva en la formación y capacitación de los cuerpos académicos de la institución, se encontró que en el caso de la USTA el consejo de fundadores no tiene una responsabilidad directa sobre estos procesos, pues es un compromiso asumido por el rector general y los rectores seccionales. De este modo y en conformidad con lo expresado por los participantes cada coordinación y dirección seccional es quien se hace cargo de la formación del personal administrativo y académico.

Por su parte, los entrevistados de la USB manifestaron que la junta directiva de esta casa de estudios no tiene ninguna participación en este proceso, pero sí toma en consideración las conversaciones informales que se suscitan para tener presente la necesidad de capacitación de algunas personas o la actualización de algunas unidades, recayendo la decisión discrecional sobre los directivos religiosos.

En ese mismo sentido, en la Unisalle es el consejo superior quien establece las políticas institucionales y direcciona las líneas de gestión humana, currículo y fomento de investigación, en aras de poder crear los planes de formación y capacitación del personal, bien sea a lo largo del año o durante los intersemestrales. En otras palabras, la

Unisalle es una casa de estudio que garantiza la formación permanente de su personal administrativo y académico conforme a las necesidades tramitadas con anterioridad.

En conformidad con lo expuesto por los participantes calificados de la UCM la formación y capacitación recae exclusivamente sobre el departamento de talento humano y cuenta con dos planes estratégicos que son aprobados por la rectoría general y engloban la formación y desarrollo del personal docente y el desarrollo y fortalecimiento de la comunidad administrativa, esto desde el punto de vista de la planeación. En orden a su ejecución, la universidad aprueba los planes de formación a los profesores y da seguimiento a los planes de capacitación del vicerrectorado académico, talento humano y otras dependencias, sin injerencia alguna del máximo órgano de dirección.

¿Qué cambios propondría al reglamento interno de la junta directiva?

Según lo expresado por los participantes de la USTA la institución no cuenta con reglamento interno, siendo el estatuto orgánico el que fija los lineamientos. Sin embargo, de existir un reglamento, sería pertinente incluir aspectos relacionados con la presencia y el papel que debe jugar el rector en las juntas, con la asignación de funciones específicas a los miembros individuales, que se considere aceptar la presencia de civiles internos y externos, que se amplíen los canales de comunicación con otros cuerpos de la universidad y que los informes se den a conocer ante de las juntas para poder tener ilustración adecuada sobre su contenido.

Conforme a lo expuesto por los entrevistados de la USB la institución hasta el momento no cuenta con un reglamento interno, pero se está diseñando. Entre las propuestas que están en mora de ser formuladas se encuentra una menor participación de los frailes en el cuerpo directivo ante la evidente disminución de personal religioso capacitado y disponible para los cargos estratégicos.

En el caso de la Unisalle cuentan con un reglamento interno relativamente nuevo, y se hace un poco difícil evaluar la efectividad y hacer algún tipo de sugerencia por el tiempo tan corto de su implementación.

Al igual que la Unisalle, la UCM cuenta con un reglamento interno, al que, según los entrevistados, se le deben incorporar puntos que son relevantes en la gestión universitaria, entre los cuales destacan: la rendición de cuentas de sus agendas estratégicas a la comunidad universitaria y hacer un mayor acompañamiento a la asignación de recursos a las unidades y dependencias para su funcionamiento. En líneas generales, de requerir algún cambio, no sería tan profundo pues es un reglamento relativamente nuevo y acorde a las exigencias que en su momento hizo el MEN.

- Composición de la junta directiva

¿Evalúa como autónomo y transparente el ejercicio de la junta directiva?

En relación con la autonomía y transparencia de la junta directiva en el cumplimiento de sus funciones, los entrevistados de la USTA sostuvieron que hay autonomía y transparencia, pero con ciertas limitaciones, como, por ejemplo, la formación de los miembros, la alta rotación de los mismos y el tiempo limitado con que cuentan para conocer a fondo el día a día de la universidad. De igual modo, el estatuto orgánico actual, que data de 2008, restringe la toma de decisiones, lo cual sin lugar a dudas pone en duda su autonomía (un descalabro financiero seis meses después de este ejercicio dejó en claro que el Consejo de Fundadores no cuenta con herramientas para ordenar una auditoría financiera y menos a un forense al departamento de contabilidad).

Por su parte, los participantes de la USB consideran que no hay autonomía en esta casa de estudio, pues solo es una figura contemplada en el estatuto que no se cumple a cabalidad. En cuanto a la transparencia, surgen dudas por algunas decisiones que se toman y que no se ajustan a los requerimientos reales. No obstante, hay quienes afirman que los procesos ejecutados son totalmente autónomos y transparentes (aquí también la destitución del rector seccional de la sede Medellín por parte del rector general, sin contar con el consejo directivo, dejó en entredicho su funcionalidad y meses más tarde la renuncia inducida del rector de la sede principal dejó al descubierto una crisis interna más aguda).

En el caso de la Unisalle los entrevistados coincidieron en afirmar que existe plena autonomía para tomar decisiones, tener iniciativas propias, modificar o negar cualquier

decisión propuesta por el rector y su equipo, se respetan los criterios y posturas. Asimismo, se cuenta con un código de ética y de buen gobierno que rige la transparencia y orienta la actuación de cada uno de los miembros.

Para la UCM la autonomía y transparencia está articulada con la responsabilidad que da el consejo superior, lo cual genera una relación de confianza entre las partes para llevar adelante una mejor administración de la institución. En líneas generales, la junta directiva se enmarca en la filosofía institucional de la Universidad Católica de Manizales, la cual está permeada por el Magisterio de la Iglesia católica y el carisma congregacional de las Hermanas de la Caridad Dominicas de la Presentación de la Santísima Virgen. Este carácter católico y congregacional legitima el ejercicio, no solo de la junta directiva, sino de todos los órganos de dirección y de gobierno de la universidad, desde criterios de transparencia, honestidad y servicio a la comunidad.

¿Qué perfil profesional debería exigirse para ser parte de la junta directiva?

En relación al perfil solicitado para ser parte de la junta directiva se encontró que, en la USTA se exige ser fraile dominico, profeso solemne (vinculado definitivamente a la Orden), tener título al menos de maestría y haber sido docente y/o directivo universitario en esta o en otra universidad por al menos cinco años. A estas calidades podría añadirse un conocimiento robusto del tema educativo, de las políticas públicas y de gestión universitaria que puede lograrse mediante un curso intensivo al comienzo de su gestión, además, de contar con conocimientos más profundos de la universidad y del contexto universitario nacional e internacional.

En la USB los requerimientos se enfocan hacia un profesional en asuntos financieros, con especial énfasis hacia el sector bancario, experiencia en negocios internacionales y empresarial educativa a nivel nacional y en Latinoamérica. Adicionalmente, se exige conocer y manejar el endomarketing y marketing educativo nacional e internacional, que domine varios idiomas y tenga amplia experiencia a nivel educativo y empresarial en otros sectores, lo que no deja de llamar la atención, pues las respuestas a otras preguntas dan poca maniobrabilidad a esa junta directiva en concreto.

En la Unisalle se evidenció que las exigencias no son tan acentuadas, pues se enfocan en la búsqueda de profesionales con posgrado en cualquier disciplina, con especial inclinación hacia el área pedagógica y administrativa. También, se exige contar con una reconocida autoridad moral del propuesto para ser parte del consejo y una probada afinidad con los principios cristianos de la institución. En este caso se exceptúan los requisitos para el representante estudiantil, quien es elegido por sus pares.

Ahora, para la UCM las exigencias son muy similares a la Unisalle, y enfatizan en un perfil con maestría, de ser posible con algún tipo de experiencia en el campo financiero y jurídico, sin entrar en más detalles. Pero cabe anotar que estas calidades sólo son exigibles para una minoría de la junta directiva (grupos internos) que es curiosamente numerosa y compuesta en gran medida por personas que representan estamentos académicos y políticos de la ciudad, independientemente de su palmarés profesional.

¿Considera que la junta directiva está adecuadamente compuesta y es representativa de la comunidad universitaria?

En el caso de la USTA se encontraron contrastes de opinión; por un lado, hay quienes aseguraron que la junta directiva no es representativa, pues según el estatuto orgánico se prohíbe la participación de personas que no sean frailes dominicos. Aun cuando las políticas públicas recomiendan una estructura pluralista, no ha sido posible lograr la incorporación de docentes, estudiantes o empresarios a la junta, ni siquiera se contempla en la última reforma del Estatuto Orgánico en marcha. Por el otro, hay quienes aseguraron que la composición es la adecuada y que, sí es representativa de toda la comunidad universitaria; no obstante, consideran pertinente dar cabida a futuro y de modo gradual a profesionales que hagan parte de la comunidad universitaria, pero sin especificar.

Para los participantes de la USB la composición es adecuada, pero se pone en dudas la representación de la comunidad universitaria, ya que no existe una participación activa y constante de los delegados de esta comunidad, especialmente en procesos relevantes para la institución que implica la selección de personal o discusión acerca de los perfiles para ocupar los puestos directivos. En otras palabras, no se siguen los procesos reglamentados para que se pueda hablar de una verdadera representatividad.

Ahora, en la Unisalle se pudo corroborar que cuenta con una adecuada composición y hay representatividad amplia, pues se toma en consideración en igual proporcionalidad a estudiantes, docentes, egresados, sector empresarial y productivo, así como a religiosos que no hacen parte del *alma mater*, todos con la misma facultad de voz y voto. En el caso del rector y los vicerrectores, hacen presencia habitual, pero no tienen voz activa.

Sobre este particular, la UCM considera que la junta está debidamente compuesta, y constituye el bastión central de representatividad de los estamentos de estudiantes, profesores, graduados, sector externo, gobierno departamental, Iglesia, directivos de la institución y la congregación que regenta la universidad. No obstante, el hecho de ser una junta relativamente numerosa (17 miembros) algunos de los cuales poco asisten y envían sus suplentes, pondría en duda la efectividad y asertividad de dicho cuerpo colegiado en el que curiosamente hay una mayoría constante de mujeres.

¿Cuáles son las oportunidades de mejora en la composición y ejercicio de la junta directiva?

Para los entrevistados de la USTA existen dos procesos que pueden contribuir con las mejoras que requiere la junta directiva. El primero de ellos se inclina hacia una cultura de gobierno corporativo que provenga del sector empresarial que para el caso sería similar al de empresas de familia y el segundo se vincula a los nuevos escenarios post pandemia, pues con la llegada de este fenómeno el panorama educativo se afecta y demanda cambios para poder sostener la estructura educativa, sin entrar en más detalles. No se toca el punto de presencia significativa de seglares ni tampoco un porcentaje de mujeres.

Sobre este particular, los participantes de la USB expresaron que cualquier transformación deberá partir de un cambio de mentalidad, pues hay muchos aspectos que en este momento coyuntural demandan atención, revisión y respuestas. Ejemplo de ello, se refleja en la necesidad de contar con expertos financieros, académicos y administrativos, además del género femenino hoy ausente, que impulsen un proceso metamórfico, innovador, con proyección internacional para abrir nuevos espacios y consolidarse como una casa de estudios de reconocida excelencia dentro y fuera del país.

Para la Unisalle la aprobación de la reforma estatutaria ha permitido que los miembros de la junta tengan una mayor integración en la aplicación y seguimiento de las líneas de acción aprobadas al inicio del periodo rectoral. Se propone, además, la inclusión de un mayor número de mujeres en el consejo. Por otro lado, el crear estrategias para fomentar el acercamiento de los miembros a los procesos internos de la universidad, sería un avance importante y una experiencia que dejaría resultados positivos a la universidad, conocida hoy por su apuesta por las tecnologías limpias y la agricultura de precisión.

En el caso UCM no se han planteado todavía la posibilidad de cambiar la composición y las prácticas de la junta directiva ya que actualmente el estatuto general se encuentra en un proceso de reforma, debido a las recomendaciones de la resolución que le concedió la acreditación institucional de alta calidad por primera vez y el año pasado se le renovó por años más. Estaría en cabeza de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad que ahora funge como integrante con derecho a voz y voto al interior del consejo. De igual modo, se ha sugerido que dentro del estatuto se consideren, por ejemplo, agendas estratégicas y planes de trabajo anuales. De allí, que para la UCM las oportunidades de mejoramiento se articulan en el contexto del futuro plan de mejoramiento de acreditación institucional.

- Mecanismos de gestión de la junta directiva

¿Considera suficiente la periodicidad y la duración de las sesiones?

Al abordar el tema de los mecanismos de gestión, los entrevistados de la USTA sostuvieron que, si se parte de lo establecido en el estatuto orgánico respecto a los temas que les compete a los dos consejos, de fundadores y superior, se puede afirmar que la periodicidad y duración están debidamente ajustados, ya que las sesiones se llevan a cabo mensualmente, con una duración flexible que depende siempre de la agenda a desarrollar.

Por su parte, la USB asevera que no es suficiente ni la periodicidad ni la duración de las sesiones de las juntas directivas, y a esto se añade la poca relevancia que parece tener el Consejo Directivo al interior del recinto universitario. Lo cual conlleva a que no se realicen con frecuencia, y cuando se convocan no son encuentros productivos, pues se concentran en discusiones “bizantinas”, pasando por alto los temas álgidos de una

institución que se ve estancada, sin una visión prospectiva y con amagos de crisis financiera en el horizonte.

A juicio de los entrevistados en la Unisalle la periodicidad y duración de las sesiones es adecuada, ya que los encuentros se planifican mensualmente y los insumos son enviados para su estudio con antelación. Su duración varía de entre cuatro a cinco horas que puede extenderse de ser necesario y dependerá de algún punto no agendado que presenta el rector o cualquier otro miembro del consejo.

En el caso de la UCM las reuniones se llevan a cabo de dos formas: del consejo superior se realizan cada cuatro meses y las del consejo de rectoría suelen convocarse mensualmente, para la cual se lleva una agenda que permite una planificación conforme a los temas a tratar. En líneas generales, la periodicidad y la duración son suficientes; sin embargo, una lectura entre líneas permite suponer que no es el Consejo Superior, compuesto por muchas personas y de muy disímil procedencia el que tiene la dirección y control, sino el consejo de rectoría que funciona más bien como un equipo que asesora a la rectora.

¿De qué forma se hace seguimiento a las decisiones tomadas por los miembros de la junta?

Conforme a las respuestas emitidas por los dos entrevistados de la USTA, el seguimiento a las decisiones tomadas por la junta se hace mediante un acta que es levantada por el secretario y es compartida a los consejeros para que estos tengan conocimiento de las decisiones tomadas y puedan tener argumentos para evaluar las decisiones en la junta siguiente. En otros casos a través del rector se pide informe y/o se cita al responsable para que informe lo pertinente, dándose la impresión de que los tiempos no favorecen una juiciosa ponderación de lo que se ha mandado ejecutar.

La sensación que se percibe en la USB sobre el tema es la de una falta de cultura para hacer un juicioso seguimiento a las decisiones en las distintas instancias, lo que conduce a que no exista un verdadero control y se traumatice el desarrollo de nuevos proyectos. En ese sentido, el problema de fondo es que al no haber una dirección

colegiada empoderada y eficiente, las directivas de las cuatro seccionales no copian sus directrices y, por ende, no es posible hacer un seguimiento medianamente productivo.

En el caso de la Unisalle el seguimiento a las decisiones recae sobre el rector, quien deberá presentar informes periódicos de los avances del Plan de Desarrollo, pero estar disponible para exponer los avances en proyectos especiales, administrativos, académicos y las inversiones cuando sea requerido o en su defecto, este informe es presentado anualmente en el mes de diciembre y más completo al terminar su gestión.

Para la UCM, el uso de un tablero de indicadores institucionales para el seguimiento a las decisiones tomadas, es fundamental, puesto que representan un control que está establecido en el plan de desarrollo institucional. No obstante, es una responsabilidad asumida por la secretaría general, que ostenta la responsabilidad de informar sobre las decisiones tomadas y de dar el seguimiento pertinente. Es importante señalar que, cada integrante del Consejo de Rectoría se encarga de ejecutar las decisiones tomadas en relación con su dependencia, se las comunica a su equipo de trabajo y se le hace seguimiento de acuerdo con las responsabilidades de cada cargo.

¿Los miembros de la junta tienen acceso previo a la información y estudian los temas que van a ser tratados en las sesiones ordinarias?

En la USTA en muy pocos casos y solo se da de manera genérica aun cuando se envía la agenda, mínimo con una semana de antelación. En cuanto al estudio previo, es complicado planificar encuentros anticipados y cada uno hace -si tiene tiempo- una revisión somera de la documentación enviada por correo electrónico, con la idea de tener claridad de los hechos o temas a discutir en la junta. Cabe acotar que, los únicos que tienen la oportunidad de acceder previamente a la información son el rector general y el presidente del Consejo de Fundadores.

En la USB se evidenció que los miembros de la junta tienen acceso a la información antes de las sesiones e incluso conocen la agenda a manejarse con antelación, pero surge un problema, y es que por no ser unas agendas ejecutivas hay aspectos que no se manejan de forma adecuada como la administración del tiempo por sesiones. De igual modo, hay asuntos que son de alto interés para los miembros y no siempre se incluyen,

destacando entre estos aquellos relacionados con el área financiera contable, administrativa y académica que surge de los análisis de la alta gerencia universitaria y sus colaboradores.

En la Unisalle el presidente del consejo conjuntamente con el provincial de la comunidad propietaria analiza los temas que van a ser tratados y posteriormente se envía con sus respectivos soportes con el tiempo suficiente a cada uno de los consejeros. Esta información es confidencial y es enviada para que sea estudiada con antelación y se tenga noción de los puntos a tratar.

Por su parte, la UCM hace pública la convocatoria desde rectoría, enviando las agendas con un lapso anticipado de 20 a 30 días si se trata del consejo superior. En el caso del consejo de rectoría se les envía de 8 a 15 días y contiene un listado de temas y un anexo documental por cada uno de los temas para lectura y análisis de los consejeros. Las decisiones se toman con base en evidencias e información documentada, pero sin especificar si los consejeros pueden valerse de otras fuentes distintas de información. Otra vez se hace evidente el traslapo entre esos dos entes corporativos que parecen tener idénticas funciones y capacidades decisorias.

¿Considera que los miembros de la junta directiva asisten regularmente y participan activamente en las sesiones?

En la USTA según los expuesto por los informantes entrevistados, los miembros sí asisten regularmente a las juntas y en el desarrollo de las mismas se observa que la conversación es fluida y sin tensiones, los diálogos son informales y los reclamos en tono respetuoso, explicable porque todos son todos religiosos y se conocen de vieja data.

En el caso de la USB la asistencia no es regular, pues la convocatoria se suele enviar muy próxima a la fecha de encuentro, que es variable y esto conlleva a que ni se cuente con una planificación anual atendible ni la asistencia sea asidua.

En lo que respecta a la Unisalle, los entrevistados afirmaron que la asistencia es regular, por ser un compromiso ya adquirido que obliga a cada consejero a programarse para cumplir con sus responsabilidades dentro de la junta. Los miembros por lo general

gustan de asistir a las reuniones pues se sienten escuchados (además porque es la única de las cuatro entidades en la que se recibe una bonificación en dinero por asistir). De ahí que se prevean sesiones de cuatro a cinco horas, extensibles si la temática lo amerita.

A juicio de los entrevistados de la UCM la asistencia de los miembros a las juntas es regular, ya que los consejeros se sienten a gusto con el compromiso asumido. En otras palabras, es un evento donde el 90% de los integrantes hace acto de presencia.

Es de subrayar que la contingencia causada por el COVID−19 obligó a las juntas directivas a sesionar de manera virtual e incluso a hacer votaciones secretas a través del secretario del consejo, asunto inédito que no está reglamentado en ningún estatuto ni reglamento interno. Apenas el año antepasado se retomaron las sesiones presenciales, respetando la voluntad de algunos de seguir haciéndolo de modo digital, con la excusa de que en la mayoría de las universidades estatales se sigue sesionando de modo virtual.

¿Considera que los mecanismos de gestión de la junta directiva (cantidad de sesiones, planeación de las mismas, periodicidad, entre otros) han permitido el logro de sus objetivos?

Para los entrevistados de la USTA es una respuesta que implica analizar dos elementos, pues si se parte del contenido del estatuto orgánico, es posible afirmar que la institución sí da cumplimiento a todos los mecanismos señalados. Empero, si se toma en consideración la realidad actual del sistema educativo colombiano, la realidad es otra, pues hay mucha inestabilidad en las políticas educativas y amenazas constantes que ponen en riesgo los espacios ganados por la educación superior privada, sin olvidar la desaceleración económica y los efecto colaterales sobrevinientes al largo confinamiento al que siguió las protestas estudiantiles del 2021 que abrieron el camino al primer gobierno de izquierda que tiene Colombia en su larga historia republicana.

Conforme a lo expuesto por los informantes claves de la USB los mecanismos de gestión de la junta directiva no cubren los objetivos de logro propuestos, debido a la misma debilidad operacional de la junta y a eso se suma la situación que vive la educación privada en Colombia, producto de las políticas anunciadas por el actual gobiernos:

matrícula cero, revisión de los créditos educativos, fortalecimiento del sector estatal y mayor control al privado, elección directa de rectores por el estudiantado, entre otras.

Al respecto, algunos de los participantes de la Unisalle sostuvieron que el escenario es incierto, que llama a revisar y replantearse los procedimientos que se han venido implementando y compararlos con gestiones anteriores exitosas o con buenas prácticas traídas del sector productivo, para buscar alternativas de mejoras. Por otro lado, hay quienes consideran que los mecanismos puestos en práctica por el consejo son idóneos y los resultados han sido favorables hasta ahora para la universidad.

En el caso de la UCM algunos de los entrevistados consideran que la participación del consejo de la rectoría ha sido clave para cumplir con los objetivos propuestos en el plan de desarrollo institucional, lo cual ha permitido que se fortalezca la participación, la periodicidad y se consoliden las acciones para cumplir con las metas institucionales, sin observar que hay nuevas realidades que están invitando a ser más proactivos.

- Gobernanza en la junta directiva

¿Cómo se está aplicando el Código de Ética y Buen Gobierno y el Estatuto Anticorrupción? ¿Qué efectos han tenido en la comunidad universitaria?

Al abordar la aplicación del código de ética y buen gobierno en las casas de estudio intervenidas, se encontró que en el caso de la USTA se viene tramitando desde el 2019 y su aprobación se ha visto afectada tanto por los problemas derivados de la pandemia, como por los cambios que se están dando en el sistema de educación superior colombiano y que van a impactar la oferta de programas, los planes de expansión y la misma viabilidad financiera del sistema de las IES privadas. Finalmente, algunos consejeros consideran que el actual borrador –que fue aprobado *ad experimentum* y se está divulgando– no interpreta la identidad de la universidad y presenta contradicciones que se deben revisar.

En la USB se dijo que en el 2019 se elaboró, se socializó, se aprobó y se hizo de conocimiento público para que todo el personal lo conociera, dándosele un carácter de obligatoriedad, pero al decir de casi todos los consultados, no ha sido aplicado por falta

de voluntad política de la rectoría. En cuanto al estatuto de anticorrupción, ninguna de las cuatro instituciones considera que sea útil y necesario.

Precisamente, en la Unisalle justifican el que no se cuente con un estatuto anticorrupción, porque ya el código de buen gobierno, aprobado en septiembre del 2019 con algunas modificaciones, ha logrado cubrir esos aspectos preventivos y sancionatorios, permitiendo así resaltar en positivo, el talante ético de la comunidad lasallista y su conciencia de bien común.

En la UCM se estableció que cuenta con un código de ética y buen gobierno con una actualización reciente, pero dos años después, se encuentra en proceso de revisión y socialización para ajustar algunos aspectos y llevarlo a evaluación al primer consejo del 2024. En cuanto a su aplicación, se fundamenta en la transparencia en los procesos de contratación y manejo de recursos, la honestidad y compromiso de los integrantes de la comunidad universitaria, la toma de decisiones basada en evidencias, la realización de los compromisos institucionales, la vivencia de los valores corporativos y espirituales de la congregación fundadora, la correcta aplicación de los canales de comunicación, la vivencia del principio de legalidad, la claridad en las normas y reglas laborales, el cumplimiento de las funciones establecida en los reglamentos y en el contrato laboral. En la universidad no se ha planteado la redacción de un estatuto anticorrupción.

¿Cómo se garantiza la prevalencia de los intereses institucionales consagrados en la Ley y en el Proyecto Educativo Institucional sobre las motivaciones particulares? y ¿cómo se resuelven los conflictos de interés que allí se puedan presentar?

En conformidad con las opiniones emitidas por los entrevistados en la USTA resulta casi imposible el hecho de tramitar intereses particulares, en especial aquellos vinculados a temas económicos o de carácter administrativo. De igual forma, el hecho de que los miembros consejeros sean religiosos genera resistencia para abrir espacios educativos innovadores, suscita desconfianzas y se da resistencia al admitir otras tendencias ideológicas, de género o corrientes políticas disonantes con la confesionalidad católica de la institución. Adicionalmente, la institución cuenta con un estatuto orgánico que contempla en detalle las inhabilidades, con lo que busca garantizar la prevalencia de los intereses institucionales.

En la USB se tiene claro que los intereses y las motivaciones particulares, los intereses de poder y los financieros, están por encima de los intereses consagrados por la ley que dio vida al Proyecto Educativo Institucional, al cual se le hicieron múltiples cambios, precisamente para salirle al paso a eventuales conflictos de intereses.

En la Unisalle el consejo se vale del código de ética y buen gobierno para gestionar los conflictos. En él se establecen los mecanismos para solucionarlos; no obstante, siempre se busca tomar decisiones por consenso, garantizando en primer lugar la presentación de argumentos y de ser posible estudios preliminares. En caso de decisiones de convocatorias externas se establecen pliegos de convocatorias donde se dejan claras las reglas de selección, ya sea desde talento humano o desde contratación.

Para la UCM la prevalencia de los intereses institucionales se asegura por la transparencia de la información que se suministra en los consejos, la participación de las cinco provincias de la congregación en Colombia permite que los intereses de la universidad se salvaguarden, la voz y voto que tienen los representantes de estamentos y los representantes del sector externo que equilibra la participación de los miembros de la congregación. Los conflictos de intereses se resuelven con la abstención del voto en caso de que se presente.

¿Cuáles son los mecanismos para la toma de decisiones de acuerdo con el estilo de gestión de la junta directiva de la institución? ¿Existe concordancia entre ellos?

Sobre este particular, los consejeros de la USTA manifestaron que es siempre el presidente quien orienta los procesos y las decisiones por consenso, unas o en votación secreta o pública otras, según la índole de lo tratado y siempre con apego a lo legislado en el estatuto orgánico. Se percibe la ausencia de otros elementos de juicio y sobre todo de la asesoría de expertos que ayuden a optimizar las decisiones o a equilibrar las fuerzas.

En la USB no se cuenta con directrices para la toma de decisiones, lo cual conlleva a que se improvise y no se logre con frecuencia a definir lo que se quiere hacer, esto se debe, según lo expuesto, por la falta de experiencia para el manejo de las juntas directivas y el cambio frecuente tanto del presidente como del rector general (que no es ninguno de

los cuatro seccionales y no conoce a fondo el funcionamiento. Siguen pues anclados a unos procedimientos que no se ajustan a las necesidades y demandas de una gestión efectiva y transparente y muchos menos a una sociedad en continua evolución.

En el caso de la Unisalle, el reglamento interno marca las pautas para sesionar y proceder en la toma de decisiones, tomando con punto de partida que haya un consenso y acuerdos mutuos entre los miembros y si no hay acuerdos se nombra una comisión *ad hoc* que diseñe una nueva propuesta o en última instancia lo dirime el presidente (que es el provincial de los hermanos de La Salle). Se destaca la disponibilidad que tiene el Consejo Directivo de expertos en la misma universidad, dispuestos a prestar su concurso

Para la UCM la toma de decisiones parte de las evidencias; es decir, se requiere contar con información clara, oportuna y transparente, se promueven las discusiones de los asuntos con total autonomía, buscando con ello alinear estos mecanismos con los principios de un gobierno participativo y responsable y dar muestra de que se puede gestionar bajo la práctica de un buen gobierno que da la cara a la comunidad. De este modo, la toma de decisiones tiene como fundamentos: el consenso y toma de decisiones por mayoría. Cabe acotar que, según las opiniones de los entrevistados existe concordancia entre los mecanismos para la toma de decisiones y el estilo de junta directiva interventora, ya que en todas se ven involucrados los actores quienes participan con argumentos en la decisión.

¿Cuenta la junta directiva con una política de rendición de cuentas que asegure la transparencia y salvaguarde la autonomía de la institución?

En la USTA es un ejercicio muy nuevo el cual se ha ido decantando, hasta permitir que la rendición de cuentas se haga ante la comunidad universitaria y se cuelgue en la página institucional. En ese sentido, todos los altos directivos de la institución –incluido el rector– deben rendir informe escrito y sustentarlo ante el Consejo de Fundadores y luego ante una asamblea abierta, cada año (igual rectores seccionales y de sede y vicerrectores generales) o al finalizar su periodo estatutario. En cascada el mismo ejercicio, pero ante los consejos seccionales, deberán hacer los demás directivos. Esto es lo mandado por el Código ético, pero la realidad es que los problemas jurídicos y financieros que debió afrontar la anterior rectoría y que la actual intenta solucionar, han impedido hacer el

ejercicio por las medidas de austeridad que se han implementado, generando un inconformismo generalizado.

Para los entrevistados de la USB la institución no cuenta con una política de rendición de cuentas habitual, ni existen políticas claras que permitan que la rendición de cuentas sea realmente transparente y se resguarde el buen nombre institucional, el cual se ve fuertemente afectado por intereses oscuros y comentarios mal intencionados que han salido a luz pública creando un ambiente enrarecido.

De otro lado, se evidenció que en la Unisalle sí cuenta con una política desde hace años para la rendición de cuentas financieras y de gestión ante el consejo superior por parte del rector general y otros directivos. Se hace en la última sesión del año donde se presenta un informe detallado de gestión y una vez discutido y aprobado se hace de conocimiento público a través de los canales institucionales.

En el caso de la UCM se encontró que no cuenta con una política como tal establecida, que se fundamente en lo contenido en el código de ética y buen gobierno, a través del cual es posible promover los principios de participación y corresponsabilidad, fortalecer la institucionalidad y representatividad de los organismos de gobierno y la legitimidad en la toma de decisiones, comprometer a los actores de la comunidad universitaria en torno a aspiraciones y retos, retroalimentar la gestión alineando a los actores para el logro conjunto de los objetivos, y posibilitar espacios de diálogo con los organismos de gobierno y con los grupos internos de presión, fortaleciendo los procesos de comunicación en doble vía. Hasta aquí el discurso oficial, el hecho es que no se encontraron evidencias de una sesión o actividad en la que se presentara a la comunidad informe alguno de las directivas.

¿Cuáles son los mecanismos democráticos que aseguran la adecuada participación de los distintos estamentos universitarios?

Para la USTA este ha sido un proceso complicado, pues no se contaba con una estructura flexible rectoral, esto no significa que se hayan logrado algunos avances, sin que aún la participación de todos los estamentos sea plena. En el caso del Consejo de Fundadores se ve remoto el día en que puedan entrar miembros distintos a los religiosos, en cambio en

el Consejo Superior se ha perfeccionado un mecanismo que permite la rotación entre las sedes y, por consiguiente, el nivel de participación haya crecido exponencialmente.

A juicio de los entrevistados de la USB en esta casa de estudio no existen auténticos mecanismos democráticos de participación, ni que se pueda hablar de la construcción consensuada de un futuro académico y financiero. Existen muchos vicios que no se han logrado subsanar y que obstaculizan la normalización de los mecanismos democráticos. A esto se suma que una rectoría central débil propicie el aislamiento de cada seccional que actúa sin consideración con el resto, dando la impresión de una federación de entidades que comparten una marca pero que tienen muy poco en común.

Para los entrevistados de la Unisalle sí existen mecanismos democráticos de participación dentro de la comunidad universitaria, ya que cada uno de los miembros es elegido democráticamente por cada uno de los estamentos que representan. Este procedimiento tiene un acuerdo del Consejo Superior que indica los respectivos pasos y momentos, al igual que las cualidades que deben cumplir los candidatos.

En el caso de la UCM se evidenció que los representantes de los estamentos se eligen democráticamente sobre un número suficiente de candidatos y planchas. Los estudiantes, profesores y graduados eligen a quienes los representan en jornadas democráticas cada dos años. Para la socialización de propuestas de gobierno se realizan foros con los candidatos. De allí, que hagan uso de mecanismos de consulta, mesas de trabajo, jornadas de rendición de cuentas, publicación de boletines y participación de los estamentos en los órganos de dirección y de gobierno, todo ello en aras de llevar adelante un proceso democrático de amplio espectro.

¿Con qué herramientas de buen gobierno universitario (como actualización normativa, asesoría jurídica, sistema de aseguramiento de la calidad, batería de indicadores, manual de inducción, entre otros) cuenta la junta para su mejor desempeño?

A criterio de los entrevistados de la USTA, la institución cuenta con todas las herramientas señaladas; sin embargo, por ser una organización cuya estructura directiva está conformada exclusivamente por frailes, el uso de estos mecanismos en la gestión universitaria es más bien escasa y eventual, enfocando su aplicación más hacia la parte

operativa y no en la fijación de las grandes directrices que componen la hoja de ruta de la institución. De modo que, se infiere que los integrantes del Consejo de Fundadores, teniendo una preparación y conocimiento genérico de los asuntos que atañen al gobierno universitario, les haría falta mayor capacitación para superar los vacíos de su perfil tanto para ellos como, en menor medida, para los integrantes de los consejos directivos.

Para los entrevistados de la USB, la junta directiva no cuenta con este tipo de herramientas, por tanto, no se puede hablar de un buen gobierno universitario, ya que la institución no tiene una normativa actualizada, ni una asesoría jurídica confiable, ni unos que permitan valorar la eficiencia y eficacia de los consejos. En la Unisalle se encontró que sí cuentan con herramientas de un buen gobierno universitario. En esa dirección, expusieron que a nivel jurídico el consejo superior cuenta con la asesoría del departamento de la misma universidad, en el caso de asuntos financieros, se contratan asesores externos con amplios conocimientos en el área.

Adicionalmente, la universidad cuenta con Sistema Integrado de Calidad, Dirección de Auditoría Interna, tablero de indicadores para el seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional y todos ellos reportan y mantienen informado al consejo. Por su parte, en la UCM se estableció a través de las opiniones de los participantes que la institución cuenta con el Plan de Desarrollo Institucional, el plan de mejoramiento institucional como horizonte de construcción de metas institucionales, indicadores de desempeño, que se tejen con el sistema de aseguramiento de la calidad. El reglamento interno de los consejos y la inducción a los nuevos miembros asegura la puesta en marcha de estas herramientas.

De igual forma, se tiene que la actualización normativa se hace de manera permanente a través del normograma institucional; todas las nuevas directrices estatales son analizadas por la oficina de Asesoría Jurídica y presentadas al Consejo de Rectoría o Consejo Académico según corresponda.

De los siguientes mecanismos que aseguran un buen gobierno universitario, señale los tres más utilizados por la junta directiva: Conocimiento de la normativa legal / Sistema de aseguramiento de la calidad / Batería de Indicadores / Manual de rendición de cuentas

/ Código de buenas prácticas / Manual de inducción a nuevos miembros de la Junta Directiva.

Al consultar a los entrevistados de la USTA sobre los mecanismos utilizados por la junta a la que pertenecen asegurar un buen gobierno quedó de manifiesto, que solo se valen del conocimiento de la normativa legal y del código de buenas prácticas. Situación paradójica porque si algo distingue a la Santo Tomás es la construcción de todas esas herramientas a lo largo de los últimos veinte años, pero puestas al servicio de lo operativo.

En la USB se encontró que hacen uso del sistema de aseguramiento de la calidad; del conocimiento de la normativa legal y del código de buenas prácticas. A juicio de los participantes de la Unisalle, la institución ha puesto en práctica el conocimiento de la normativa legal, sistema de aseguramiento de la calidad, batería de indicadores, manual de rendición de cuentas, código de buenas prácticas y manual de inducción a nuevos miembros de la junta directiva. No obstante, dan una mayor prelación a la normativa legal, al sistema de aseguramiento de la calidad y al manual de rendición de cuentas.

En la UCM no opinaron al respecto. Síntoma inquietante y que se presta para múltiples interpretaciones. Obviamente que deben tenerlas, pero los entrevistados no las conocen.

- Interacción de la junta con las partes interesadas

¿Cuáles son los canales de comunicación e interacción con que cuenta el máximo organismo universitario con las demás partes interesadas de la universidad?

Según lo expuesto, en la USTA no se cuenta con un canal de comunicación entre las partes, pues es el rector, con el Departamento de Comunicaciones, quien actúa como enlace para difundir cualquier información, propiciando en la práctica, un vacío comunicativo entre el Consejo de Fundadores y los otros estamentos universitarios, a pesar de que, dicho consejo emite acuerdos y genera informes que, en teoría, deberían hacerse públicos a la comunidad universitaria y en lo posible, recibir retroalimentación.

Para la USB el canal de comunicación se articula al máximo organismo de la universidad. Se trata del canciller y su equipo de gobierno de la comunidad franciscana y el proceso es bastante accidentado. Ahora bien, sí se está frente a la junta directiva con la rectoría general y las juntas directivas seccionales, pues los canales son todos jerárquicos: los decanos, los jefes de áreas y de departamentos y por supuesto, los directores de posgrados y de bienestar institucional.

En la Unisalle se puso en evidencia que es el Consejo Superior quien se ocupa de sus comunicaciones por medio de acuerdos que son transmitidos a la comunidad universitaria a través de la secretaría general en el portal web de la institución y también a los interesados directos. De igual forma, cuando es necesario se establecen reuniones con los grupos de interés para clarificar la recepción y aplicación de los acuerdos.

Para los participantes de la UCM los canales empleados por la institución son: el correo electrónico, comunicación interna a través del sistema de gestión documental, reuniones por plataforma virtual o de manera presencial y verbal a través de la rectoría o la secretaría general, informes de gestión institucional, boletín institucional y comunicados oficiales. En este caso, pero válida para las otras tres instituciones, la comunicación nunca es directa sino mediada por rectoría y tampoco hay opciones de encuentros en privado.

¿Considera que son suficientes los canales de comunicación e interacción con que cuenta el máximo organismo universitario con las demás partes interesadas de la universidad?

La opinión emitida por los informantes claves de la USTA lleva a concluir que no existe ese canal y que, para poder dar una respuesta satisfactoria, primero se requiere implementar ese canal de comunicación, más allá de lo meramente legislativo, que es esporádico y se circunscribe a aprobar última del plan de desarrollo, el visto bueno a los presupuestos, escuchar informes de gestión y el nombramiento de la alta gerencia.

Para los entrevistados de la USB los canales son inexistentes, pues no ha habido voluntad política para abrirlos, ni hay conocimiento sobre los responsables de establecerlos, ni tampoco la finalidad de los mismos.

Según la opinión de algunos participantes de la Unisalle, hasta ahora se han considerado suficientes, pues a su juicio, crear otro canal podría significar instaurar una doble alta gerencia. No obstante, hay quienes consideran que sería conveniente hacer uso de las tecnologías para abrir un nuevo canal de comunicación directa con el visitador del distrito lasallista de Colombia, tomando en cuenta lo que significa para la comunidad académica y su papel de enlace con el potente sistema educativo que tiene la congregación en el mundo con 76 universidades y mil colegios en los cinco continentes.

Por su parte, en la UCM se puso de manifiesto que los canales usados hasta ahora han sido eficientes y suficientes, ya que les ha permitido a los actores de la comunidad universitaria interactuar con el consejo de rectoría de manera escrita o verbal, de manera tal que se genera una comunicación fluida. No obstante, puede resultar positivo reforzarlos, pues los que se emplean no alcanzan a manejar toda la información que se debe conocer sobre la gestión. Igual que en otras respuestas, aquí se hace hincapié en el consejo de rectoría, que es más visible, pero no se alude al Consejo Directivo que se reúne poco y que, por su composición de notables, no está muy al tanto de lo que ocurre al interior del *alma mater*.

¿De qué manera los diversos estamentos al interior y al exterior de la IES participan en el diseño e implementación de las políticas adoptadas por la junta directiva?

La USTA ha seguido un proceso accidentado debido al trabajo conjunto de las facultades que han debido librar una batalla de años con los equipos asesores de vicerrectoría académica que les quitaban protagonismo y efectividad, porque tenían línea directa con el consejo superior. El escenario cambió y la totalidad de documentos y políticas adoptadas por el Consejo de Fundadores ya han sido analizadas, tratadas e incluso aprobadas por las instancias internas de la institución. Queda en vilo la capacidad de otras instancias, fuera de las académicas, para hacerse oír en la máxima instancia decisoria de la universidad.

Para la USB la participación de los diversos estamentos al interior y al exterior de la institución en el diseño e implementación de las políticas adoptadas por la junta directiva es muy deficiente. Esto se debe a que, por ejemplo, los estamentos internos no son escuchados ni consideran opinión alguna que venga de ellos e incluye propuestas

administrativas, financieras y académicas. En el caso de los estamentos exteriores no hay un compromiso social y mucho menos un mecanismo idóneo que los obligue a escuchar o a tomar en cuenta ideas y opiniones de otras partes interesadas.

Sobre ese particular, en la Unisalle las políticas se han venido construyendo de abajo hacia arriba, tomando en cuenta la opinión e iniciativa de cualquier miembro de la universidad, sin importar su rol. Las políticas se construyen en general de abajo hacia arriba, aunque la iniciativa sea de cualquier miembro de la universidad independiente de su rol. Esta dinámica permite convocar a los grupos de interés a mesas de trabajo, conjuntamente con expertos si es necesario, por un directivo que liderará el proceso y asegura el diseño de la política. De este modo, antes de ser llevadas las políticas a los cuerpos colegiados, se recogen los puntos de vista de los miembros de la comunidad.

Para los participantes de la UCM el despliegue de las políticas adoptadas por la junta directiva se asegura a través de la participación de los diferentes estamentos en su construcción. Las políticas institucionales nacen en los grupos de trabajo institucionales y son llevadas a los consejos según corresponda, una vez aprobadas se empodera a la dependencia correspondiente para su despliegue en la institución y su socialización con quien corresponda.

Como actor político, ¿considera que la universidad participa en la formulación y aplicación de políticas públicas o debe mantenerse al margen por su carácter privado y confesional?

La opinión de los participantes de la USTA coincide en que se ha jugado un rol político sobresaliente y no solo en el área de proyección social. Se destacan dos escenarios estimulados desde las altas instancias de decisión, a saber, la Vicerrectoría de Educación Abierta y a Distancia con su presencia capilar desde hace cincuenta años en las zonas más abandonadas por el Estado y la orientación de la Facultad de Filosofía, que ha abanderado la reflexión crítica en Colombia con una perspectiva latinoamericana. Por décadas, fuera de toda la concepción humanista cristiana de la institución.

Su participación se engrana a un modelo de tetra hélice: empresa −universidad−estado−sociedad civil e implementando en todas las facultades mecanismos

que aseguran la responsabilidad social universitaria. Sin embargo, por su carácter confesional, la USTA mantiene neutralidad frente a los partidos políticos, se abstiene de avalar a cualquier grupo y asegura la apertura a todos en los debates a que se dé lugar sin influir para nada en la conciencia de sus docentes, empleados y estudiantes.

En el caso de la USB se puso en evidencia que tiene buena participación en la formulación y aplicación de diversas políticas públicas, pero, manteniéndose al margen de toda idea política o movimiento que la lleve a alinearse con cualquiera de los sectores, hoy casi irreconciliables, en que se ha fragmentado el país.

En ese mismo orden, los entrevistados de la Unisalle manifestaron que la universidad es una entidad que hace parte esencial de la sociedad, por tanto, no puede mantener una postura apolítica, al contrario, juega un papel importante en la vida pública de la sociedad y, por ende, en la creación y seguimiento de las políticas públicas. De este modo, desde las diferentes perspectivas epistemológicas e investigativas debe aportar decididamente a formar principalmente a sus estudiantes para una presencia activa en la construcción de país, inspirados en el ideario de los hermanos de las escuelas cristianas.

La UCM asume como una obligación de las instituciones de educación superior ser parte de las políticas públicas. En ese sentido, considera que esto representa una manera de aplicar el conocimiento, de hacer vida la responsabilidad social y la vivencia de los principios éticos que están en la base de las apuestas institucionales. De allí que, su participación se extiende hacia: alianza Suma Rectores, Manizales Campus Universitario, Manizales Cómo Vamos, Oficina de la bici, Manizales más, Universidad en el campo, Universidad en tu colegio y Política Pública de Movilidad Sostenible para mejorar la calidad del aire en Manizales, entre otras, todas de alcance regional.

¿De qué forma la junta directiva que representa a la entidad propietaria de la universidad, salvaguarda la identidad y el carácter confesional de la institución?

El Consejo de Fundadores de la USTA dentro de sus funciones y en aras de dar cumplimiento al estatuto orgánico ha diseñado dos estrategias: primero, acompañar la orientación de los programas de humanidades que se imparten transversalmente en todos los programas y que deben llevar el sello distintivo del pensamiento tomista, y la segunda,

intervenir en la selección de los frailes responsables del Departamento de Evangelización y Cultura, esto con la finalidad de dar relieve a la entidad propietaria de la universidad y salvaguardar la identidad y el carácter confesional de la institución.

Tomando como referencia la opinión de los entrevistados, en la USB la junta directiva y las juntas directivas de las seccionales no tienen claro el papel que juegan en el resguardo de la identidad de una universidad católica y franciscana, no pontificia, si bien reconocen el deber que tienen de transmitir un carisma tan atractivo y vigente, y no solo en lo ecológico, como es el del *poverello* de Asís

En el caso de la Unisalle se encontró que es una institución que cuenta con un consejo del cual hacen parte tres representantes de la congregación con voz y voto. Asimismo, se ha establecido un departamento de formación lasallista garante de la confesionalidad y la identidad en los procesos curriculares, contando además con una coordinación pastoral que asiste a los miembros de la comunidad a través de experiencias de carácter evangelizador. Por último, el proyecto educativo de la universidad y el enfoque de formación orienta sus líneas de acción hacia todas las facultades y programas académicos, lo cual permite salvaguardar los elementos de la identidad. Por último, las experiencias creadas desde comunicación y marketing interno facilitan la apropiación de la identidad.

La UCM considera que la junta directiva mantiene su impronta identitaria con la presencia de las representantes en la congregación, quienes, a través de la comunicación y diálogo con los otros miembros del consejo, aseguran la identidad carismática y confesional de la institución, quedando constituida dicha representación por la rectora, vicerrectora académica y las cuatro hermanas provinciales que toman asiento en el Consejo Directivo.

C. Triangulación de la información

La aplicación de la triangulación –como señaló Martínez (2002)–, resulta fundamental para analizar un fenómeno desde diversas perspectivas, permitiendo cotejar opiniones, cruzar información y validar cada criterio en relación con los demás. En este contexto, la triangulación ha sido una estrategia efectiva para confirmar y respaldar el análisis

cualitativo realizado en la investigación en curso. En este sentido, se ha considerado la postura adoptada por los miembros de las juntas directivas de cuatro universidades colombianas (USTA, USB, Unisalle y UCM) contactados para este estudio. La figura 77 muestra la coincidencia entre las diferentes fuentes de información, proporcionando una visión más completa y objetiva del tema analizado.

Figura 77: Esquema de triangulación de los datos

Entrevista abierta al rector general y al presidente de la junta del Consejo de Fundadores de la USTA.	Entrevista abierta al rector general y al presidente del consejo superior de la USB.	Entrevista abierta al rector y al presidente del consejo de la Unisalle.	Entrevista abierta a la rectora, a la provincial y a la canciller de la UCM.
Posibilidades y alcances de aplicar el principio de gobernanza			
Composición de la junta directiva			
Mecanismos de gestión de la junta directiva			
Gobernanza en la junta directiva			
Interacción de la junta con las partes interesadas			

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la triangulación de la información del archivo proporcionado desde diversas perspectivas, se ha considerado la postura adoptada por los miembros de las juntas directivas de las universidades USTA, USB, Unisalle y UCM en Colombia. A continuación, se presentan los puntos clave de la triangulación:

1. Perspectiva de los miembros de las juntas directivas:

- Se recopilaron opiniones y puntos de vista de los miembros de las juntas directivas de las cuatro universidades confesionales en Colombia (USTA, USB, Unisalle y UCM) a través de entrevistas abiertas.

- Se analizaron las respuestas proporcionadas por los entrevistados en relación con la gobernanza en las universidades confesionales y las prácticas de las juntas directivas.

El análisis de las respuestas proporcionadas por los miembros de las juntas directivas en relación con la gobernanza en las universidades confesionales y las prácticas de las juntas directivas se detalla en varias secciones. A continuación, se presentan algunos puntos clave del análisis basado en la información proporcionada:

a. Se identifica una diversidad de opiniones y perspectivas entre los miembros de las juntas directivas de las universidades confesionales en Colombia en relación con la gobernanza y las prácticas de gobierno. Esto sugiere que no existe un consenso unánime en cuanto a la percepción y el funcionamiento de la gobernanza en estas instituciones.

b. Se destaca la importancia de limitar el poder del rector general y otorgar mayor autonomía a las seccionales a través del fortalecimiento de sus directivos locales, bajo el paraguas de la junta directiva. Existe preocupación por la continuidad de un modelo de gestión en el que predominan los directivos religiosos con exclusión de otros actores, lo que afecta la gestión universitaria, contradice la legislación vigente y va en contravía de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

c. Se constata la frecuente formulación de respuestas institucionalizadas que evidencian la naturaleza limitada y superficial del análisis en términos de gobernanza en las universidades privadas y confesionales. Esto indica la necesidad de una revisión más profunda y una mayor adopción de prácticas de gobernanza efectivas para promover la legitimidad, la efectividad y la transparencia en la toma de decisiones y la gestión de estas instituciones.

d. Se resalta la importancia de introducir o fortalecer en las universidades confesionales el espíritu empresarial, organizativo y competitivo, así como abrir las fronteras de la tradición administrativa hasta ahora endógena. Se destaca la necesidad de buscar recursos de financiación, acercar la universidad al mundo

productivo y establecer convenios nacionales e internacionales que generen beneficios en doble vía y alianzas productivas.

Estos puntos reflejan parte del análisis realizado a partir de las respuestas proporcionadas por los miembros de las juntas directivas en relación con la gobernanza en las universidades confesionales y las prácticas de las juntas directivas en el contexto específico de las instituciones educativas estudiadas en el documento.

2. Cotejo de opiniones:

- Se compararon las opiniones y percepciones de los miembros de las juntas directivas de las universidades estudiadas para identificar similitudes y diferencias en sus puntos de vista.

- Se verificaron las coincidencias entre las respuestas proporcionadas por los entrevistados en cada categoría evaluada.

En relación con el cotejo de opiniones de los miembros de las juntas directivas de la muestra de las diferentes universidades confesionales en Colombia, este se centra en la comparación de las opiniones y percepciones para identificar similitudes y diferencias en sus puntos de vista. A continuación, se presentan algunos aspectos clave del análisis basado en la información proporcionada en el documento:

a. Se llevó a cabo una comparación exhaustiva de las opiniones y percepciones de los miembros de las juntas directivas de las universidades USTA, USB, Unisalle y UCM. El objetivo era identificar similitudes y diferencias en cuanto a la gobernanza y las prácticas de gobierno en estas instituciones.

b. Se verificaron las coincidencias entre las respuestas proporcionadas por los entrevistados en cada categoría evaluada. Este proceso de triangulación de datos permitió confirmar la consistencia y validez de las respuestas obtenidas de los miembros de las juntas directivas en relación con diversos aspectos de la gobernanza universitaria.

c. A través del cotejo de opiniones, se pudo identificar patrones comunes, discrepancias significativas y áreas de consenso o desacuerdo entre los miembros de las juntas directivas de las universidades confesionales. Estos hallazgos proporcionaron una visión más completa y detallada de la percepción de los actores clave en relación con la gobernanza institucional.

d. El análisis comparativo de las opiniones de los miembros de las juntas directivas permitió identificar posibles áreas de mejora, puntos de conflicto o preocupaciones compartidas en cuanto a la actual gestión y gobernanza de las universidades confesionales en Colombia.

En resumen, el cotejo de opiniones realizado en el documento proporcionado permitió una evaluación detallada de las percepciones y puntos de vista de los miembros de las juntas directivas de las universidades confesionales, destacando tanto las áreas de acuerdo como las discrepancias en relación con la gobernanza y las prácticas de gobierno en estas instituciones educativas.

3. Cruce de información:

- Se cruzaron los datos recopilados de las entrevistas con los resultados de las encuestas realizadas para obtener una visión más completa y objetiva del tema analizado.

- Se contrastaron los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas con los datos cuantitativos de las encuestas para enriquecer el análisis.

En relación con el cruce de información entre los datos recopilados de las entrevistas y los resultados de las encuestas tiene como objetivo obtener una visión más completa y objetiva del tema analizado. A continuación, se presentan algunos aspectos clave del análisis basado en la información proporcionada en el documento:

a. Se llevó a cabo un cruce de datos entre las respuestas cualitativas obtenidas de las entrevistas con los datos cuantitativos de las encuestas realizadas a los miembros de las juntas directivas de las universidades confesionales en Colombia. Este enfoque integrado permitió combinar diferentes perspectivas y enfoques metodológicos para enriquecer el análisis de la gobernanza y las prácticas de gobierno en estas instituciones.

b. Al contrastar los datos cualitativos de las entrevistas con los datos cuantitativos de las encuestas, se buscó validar y complementar la información obtenida, identificando posibles patrones, tendencias o discrepancias entre las percepciones individuales y las opiniones más generalizadas de los miembros de las juntas directivas.

c. El cruce de información entre las entrevistas y las encuestas permitió una triangulación de datos que fortaleció la validez y la fiabilidad de los hallazgos del estudio. Esta integración de datos cualitativos y cuantitativos contribuyó a una comprensión más profunda y holística de la gobernanza en las universidades confesionales en Colombia.

d. La combinación de datos cualitativos y cuantitativos en el análisis proporcionó una perspectiva más completa y equilibrada del tema analizado, permitiendo identificar no sólo las percepciones individuales de los miembros de las juntas directivas, sino también las tendencias generales y las áreas de consenso o discrepancia en relación con la gobernanza universitaria.

En resumen, el cruce de información entre las entrevistas y las encuestas en el documento proporcionado permitió una integración efectiva de datos cualitativos y cuantitativos para enriquecer el análisis de la gobernanza y las prácticas de gobierno en las universidades confesionales en Colombia, ofreciendo una visión más completa y objetiva del tema estudiado.

4. Validación de criterios:

- Se validaron los criterios y conclusiones obtenidos a partir de la información recopilada de las diferentes fuentes (entrevistas y encuestas) para garantizar la fiabilidad y validez de los resultados.

- Se utilizó la triangulación como estrategia para respaldar el análisis cualitativo realizado en la investigación, permitiendo confirmar las conclusiones a través de múltiples fuentes de información.

El análisis realizado en el documento en relación con la validación de criterios y conclusiones obtenidos a partir de la información recopilada de diferentes fuentes, como entrevistas y encuestas, se enfoca en garantizar la fiabilidad y validez de los resultados. A continuación, se presentan algunos aspectos clave del análisis basado en la información proporcionada en el documento:

a. Se llevó a cabo un proceso de validación de los criterios y conclusiones derivados de la información recopilada de diversas fuentes, como las entrevistas y las encuestas realizadas a los miembros de las juntas directivas de las universidades confesionales en Colombia. Este proceso tenía como objetivo asegurar la coherencia y la solidez de los resultados obtenidos en el estudio.

b. La triangulación se utilizó como estrategia para respaldar el análisis cualitativo realizado en la investigación. Esta técnica permitió confirmar las conclusiones a través de la convergencia de datos provenientes de múltiples fuentes de información, como las entrevistas, las encuestas y otros documentos relevantes.

c. Al validar los criterios y conclusiones a través de la triangulación de datos, se buscó fortalecer la credibilidad y la robustez de los hallazgos del estudio. La combinación de diferentes perspectivas y enfoques metodológicos contribuyó a una interpretación más completa y fundamentada de la gobernanza y las prácticas de gobierno en las universidades confesionales.

d. La estrategia de triangulación permitió confirmar y respaldar el análisis cualitativo realizado en la investigación, al proporcionar una validación cruzada de los datos recopilados de diversas fuentes. Esta metodología reforzó la confiabilidad de las conclusiones alcanzadas y la solidez de las recomendaciones propuestas en el estudio.

En resumen, la validación de criterios y conclusiones a través de la triangulación de datos en el documento proporcionado permitió garantizar la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos en la investigación sobre la gobernanza y las prácticas de gobierno en las universidades confesionales en Colombia, respaldando el análisis cualitativo realizado y fortaleciendo la solidez de las conclusiones alcanzadas.

La triangulación de la información recopilada a partir de las perspectivas de los miembros de las juntas directivas de las universidades confesionales en Colombia ha sido esencial para validar y respaldar el análisis cualitativo realizado en este estudio. Este enfoque ha proporcionado una visión integral y fundamentada sobre el tema de gobernanza en estas instituciones educativas al cruzar y cotejar opiniones desde diferentes puntos de vista. Gracias a esta estrategia, se ha logrado corroborar y enriquecer los hallazgos, lo que ha permitido obtener una comprensión más profunda y sólida de las prácticas de gobierno en el contexto universitario confesional en el país.

A partir de la información recopilada durante las entrevistas, se ha elaborado un compendio detallado de los elementos considerados en la intervención de algunas Instituciones de Educación Superior (IES) para comprender las prácticas de gobernanza implementadas en las universidades confesionales desde la perspectiva de las juntas directivas. Este compendio se presenta en la tabla correspondiente, que resume los hallazgos y testimonios de los informantes clave, generando así una categoría emergente que ofrece una alternativa al fenómeno estudiado.

El uso de la triangulación ha permitido verificar la coincidencia entre las respuestas proporcionadas por los entrevistados en cada categoría evaluada. Además, al analizar detenidamente los datos de las categorías, se han identificado suficientes argumentos para derivar las subcategorías necesarias, definirlas y teorizar sobre el fenómeno. Esto ha posibilitado ofrecer respuestas fundamentadas y precisas en un

periodo de tiempo relativamente corto, contribuyendo de manera significativa al avance y comprensión del tema de gobernanza en las universidades confesionales desde la perspectiva de las juntas directivas.

D. Interpretación de la información

El análisis de la información recopilada revela una variedad de aspectos críticos en relación con las prácticas de gobernanza implementadas por las juntas directivas en las universidades confesionales. Se destaca que, de las cuatro universidades objeto de estudio, la Unisalle parece ser la que mejor se ajusta a los lineamientos requeridos para llevar a cabo el principio de gobernanza, aunque aún presenta algunas deficiencias corregibles. En contraste, la Universidad Santo Tomás (USTA) muestra posibilidades y alcances limitados, pero cuenta con iniciativas previas y la exigencia de reacreditación institucional que la insta a mejorar la participación estamentaria en sus órganos de gobierno. Por otro lado, la Universidad Católica de Manizales (UCM) exhibe un discurso teórico sólido, pero carece de una dinámica efectiva de participación y gestión de intereses. Finalmente, la Universidad de San Buenaventura (USB) parece anclada en un modelo conservador y autocrático, con variados conflictos de intereses y pérdida gradual de confianza entre las partes.

La investigación refleja un proceso de transformación en curso en estas universidades, con impacto directo en el modelo de gobernanza. No obstante, no existe un modelo uniforme sobre lo que significa la gobernanza en el contexto de las universidades confesionales, lo que se atribuye en parte a la adopción del modelo de gestión europeo y a la diversidad de enfoques y prácticas existentes. En términos generales, se observa una gestión aún personalista y conservadora en las juntas directivas, con estructuras cerradas y falta de proyección nacional e internacional.

Es fundamental fomentar una cultura de mejores prácticas que fortalezca la gestión de las juntas directivas y transforme estas universidades en actores relevantes en la responsabilidad social empresarial. Esto implica abrir espacios de deliberación y toma de decisiones, mejorar la transparencia y autonomía, fortalecer la comunicación bidireccional y promover la inclusión y diversidad en la composición de las juntas directivas. Además, se destacan la necesidad de herramientas de selección de personal, el

control sobre órganos asesores, indicadores institucionales, estrategias de comunicación y evaluación de gestión, políticas para la incorporación de normativas requeridas, modelos de rendición de cuentas y democratización de la participación. En resumen, se plantea un camino de transformación profunda en la gobernanza de estas instituciones, con miras a una gestión más efectiva y transparente en todos los niveles.

6. Propuesta

Con esta investigación se busca sentar un precedente empírico acerca del tema estudiado, por ser pocos los trabajos encontrados que traten el tema de manera puntual. De allí, la necesidad de plantearse como objetivo general formular una propuesta, desde la perspectiva de gobernanza, para las juntas directivas de instituciones de educación superior de carácter confesional en Colombia, con el ánimo de consolidar su estructura interna, de responder a las cambiantes exigencias de política pública en materia educativa y de adecuarse a un nuevo contexto, acelerado por la pandemia del COVID–19 y esto con la finalidad de dar intentar dar solución a la problemática detectada mediante la aplicación de los instrumentos.

A tal efecto, se plantearon cuatro objetivos específicos como estrategia de trabajo para orientar el estudio, responder al objetivo general y dar solución al problema detectado, tal como se presenta seguidamente:

El primer objetivo se enfocó hacia el establecimiento de las posibilidades y los alcances de aplicar los principios de la gobernanza a fundaciones sin ánimo de lucro cuyo objeto misional es ofrecer educación superior de calidad bajo principios confesionales cristianos, logrando determinar a través de los hallazgos que las universidades intervenidas cuentan con herramientas, incluidos códigos de buen gobierno exigidos por la legislación vigente, que pueden ser orientadas en procura de mejorar los procesos de gestión de la junta directiva. Sin embargo, subsisten elementos que no corresponden a un modelo de gobernanza, siendo los más persistentes, el carácter personalista de gobierno por un lado y la estructura piramidal de administración por el otro, instaurados de tiempo atrás en las IES confesionales, los cuales vulneran abiertamente los principios de legitimidad y efectividad, que son parte esencial en la configuración del principio de gobernanza.

Asimismo, se estableció que, para poder instaurar mejores prácticas de gobernanza, es preciso contar con lineamientos claros que permitan definir el estilo de gestión, para que se convierta en la base reglamentaria de las juntas directivas. Siendo así, se ratifica el supuesto de que las buenas prácticas de gobernanza implementadas en

algunas de estas universidades confesionales, se han incorporado más que por iniciativa y disponibilidad de las casas de estudio a modernizarse, han sido por la presión del sector educativo oficial, pero sobre todo por las políticas públicas que desde 2014 se han venido implementando y que hoy son vinculantes para todo el sistema universitario, so pena de no cumplir los estándares fijados tanto para acreditación de programas académicos, como para la institucional de alta calidad.

Es así que, para mejorar las prácticas se resalta como principio fundamental la dinámica organizativa y administrativa sin desconocer el carácter singular de las organizaciones universitarias de carácter confesional. Por ende, al momento de desarrollar este principio es necesario contar con una sinergia centrada en las relaciones internas y externas y cómo se presenta la interrelación entre estos dos elementos fundamentales, debido a que, la universidad tiene, por su misma naturaleza de ofrecer un servicio público, ser congruente con su entorno para transformarlo y contar con relaciones sólidas con los diferentes actores, órganos y estamentos que inciden de manera directa o indirecta en el quehacer misional y en el poder de gestión de las IES (González y Carreño, 2022, p. 405).

El segundo objetivo se enfocó en la identificación de los tipos de composición y los mecanismos de gestión e interrelación con que cuentan esas juntas directivas en el cumplimiento de sus funciones de alta dirección, habida cuenta de su propia identidad confesional y dentro del principio de autonomía garantizado por la legislación colombiana, concluyendo que, de las cuatro universidades intervenidas, medianamente la Unisalle cuenta con una composición adecuada. En las otras tres se pudo establecer que existe vacíos e incluso contradicciones en los mecanismos utilizados por las juntas para gestionar y que evidentemente la composición de las mismas, está lejos de poner en obra el pluralismo y la inclusión que sus mismos manuales predican.

En efecto, queda demostrada la paradoja declarativa que insiste en que sus procesos son transparentes y fluidos, con la constatación fáctica de que sus juntas directivas operan con dificultad y sin propósitos claros y que la transparencia y autonomía que las fundamentan es frágil al no contar con una representatividad efectiva y enfocar sus perfiles más a proteger los intereses de las comunidades propietarias, que a velar por los intereses de la comunidad universitaria en general. En rigor las juntas directivas, como

órganos colegiados de dirección y control, deben encaminar sus acciones a agilizar la mejora de los procesos, preservar la ética y eficiencia en la gestión institucional, así como la transparencia en armonía con su orientación estratégica y la gestión institucional, de acuerdo con lo establecido en los códigos y manuales universitarios y en sintonía con las demandas y aspiraciones de sus representados.

Como tercer objetivo, se propuso establecer los tipos y los grados de gobernanza en términos de acompañamiento, dirección y control de las actuales juntas directivas sobre las instancias ejecutivas y administrativas de las cuatro universidades objeto del estudio, así como su interacción con algunas de las partes interesadas, llegando a concluir que hay elementos que no están claros dentro de los procesos de las juntas de las universidades confesionales, ponen de manifiesto tensiones con la gerencia ejecutiva o aparecen enunciados, pero no se percibe la forma cómo se pueden aplicar, lo cual limita la implementación de un buen gobierno que se ajuste a las necesidades de gestión actuales.

De allí que, un modelo de gobernanza para las universidades intervenidas debe centrarse en una política ética explícita; rendición de cuentas a todos los estamentos, donde quienes gobiernan las diferentes IES confesionales deben tener claridad en lo que se relaciona con la trazabilidad de los fines institucionales, la procedencia y manejo de los recursos con los que cuenta debido a que la rendición de cuentas y la transparencia no es tan solo interna sino también es necesario establecerla externamente; actuar dentro del marco regulatorio estatal, una gestión transparente y participativa, que se enfoque en afianzar la autonomía y la confiabilidad de la gestión e incorporar estrategias de mejores prácticas, entre otros aspectos que fueron develados oportunamente en los resultados.

En virtud de lo anterior, las juntas directivas deben adoptar la gobernanza como parte de su concepto de mejora institucional, que involucra la gestión de diferentes insumos tanto financieros como humanos y tecnológicos; los diversos procesos; los productos y los resultados del desempeño institucional y desarrollo del tejido social. Esta premisa implica que desde la gobernanza y la gobernabilidad se aporte un carácter pragmático que contribuya a que las universidades confesionales objeto de estudio sean aún más competitivas y evolucionen acordes al cambio epocal que se está dando, a la coyuntura histórica que vive el país y a las condiciones cambiantes de un mercado

educativo que en una década ha cambiado y pone en riesgo no solo la estabilidad sino incluso la viabilidad y sobrevivencia de instituciones que no se han preparado para escenarios tan turbulentos e impredecibles como los actuales. (González y Carreño, 2022, p. 408).

Como cuarto objetivo se propuso un plan de buenas prácticas de gobernanza que permita a las instituciones de educación superior confesionales, fortalecer su estructura administrativa, adecuarse a las nuevas políticas educativas públicas y de la OCDE y afrontar un escenario complejo, por la implementación de los acuerdos de paz, que suponen la revisión del modelo económico neoliberal, por los cambio acelerados que está viviendo la educación por la revolución tecnológica en cursos y para el caso colombiano, por la propuesta del actual gobierno progresista que tramita en el congreso la reforma de ley 30 vigente hace 32 años y que busca prácticamente estatizar la educación superior

Más allá del cumplimiento o no de un requisito legal, las IES –en su ejercicio de gestión– deberán actualizar, pues ya todas lo tienen, su código de buen gobierno como ejercicio que ratifica su compromiso ético y propositivo con la comunidad educativa, los directivos, los grupos de interés, los proveedores, los servidores y la ciudadanía en general, pues en últimas el *good governance* no es resultado de la voluntad de la entidad propietaria o la sola acción de los que están en la cima. El paradigma anterior apuntaba sólo a capacidades, ahora es la sumatoria de capacidades, de presupuestos, de alianzas estratégicas, de innovación, de impacto en el medio.

En últimas, somos un subsistema que tiene peculiaridades estructurales que no se cambian fácilmente y lo han tenido que hacer en las últimas décadas casi siempre por motivos externos, las transformaciones del capitalismo globalizado, la sociedad del conocimiento, la cuarta revolución industrial, la irrupción de lo digital y ahora de la inteligencia artificial, en fin, la mercantilización de la educación. Nos movemos en un contexto de mercado: en el que empresarios hacen de la educación un negocio crediticio y los usuarios, para este caso los estudiantes, ya no están amarrados a una entidad monopólica y pueden escoger dónde estudiar de acuerdo a lo que le ofrecen en instalaciones, costos, calidad. Los mismos subsidios a la demanda y no a la oferta hacen presión para que la empresarización de las IES en Colombia y la irrupción de ofertas del todo novedosas, sea hoy una tendencia inevitable.

Por lo anterior, se proponen algunos componentes de un plan de gobernanza para que las juntas directivas de instituciones de educación superior de carácter confesional robustezcan su estructura interna, se pongan en sintonía con las dinámicas disruptivas de las instituciones que regentan y respondan ágil y oportunamente a las actuales exigencias de las políticas públicas y a los contextos culturales y educativo del siglo XXI.

Por el carácter del tipo de IES vistas tradicionalmente como referentes de pulcritud y acatamiento de la moralidad pública, las acciones se encaminan a procurar los más altos estándares en materia ética y de conductas apropiadas en la entidad. De manera tal que, a través de los procesos, con la debida diligencia, monitoreo y control, se estimule y promueva al interior una cultura de la responsabilidad por convicción y por emulación y hacia afuera la articulación proactiva, con las autoridades reguladoras, para alcanzar y mantener altos niveles de medición de gestión de riesgo y efectividad.

Kooiman y Van Vliet (1993) y Stoker (1998) definieron al buen gobierno como la actividad que suscita las condiciones necesarias para una gestión planificada y una acción conjunta. Es entonces, el resultado de la interacción de una pluralidad de agentes capacitados de autoridad que influyen unos en otros. Es así que, el buen gobierno, se establece como modelo para cumplimiento de la misión institucional de los organizaciones de educación superior con criterios de buena gestión; toma de decisiones que impacten de manera positiva las IES en cuanto a elementos como: transparencia, participación, integridad, pedagogía participativa, adaptabilidad al entorno, incorporación adecuada de las TICS y lealtad institucional; donde los miembros de las juntas directivas y comunidad educativa en general ostenten un comportamiento ético enmarcados dentro el cumplimiento de principios que garanticen el bienestar de todos, sostengan el propósito misional y la toma de decisiones que beneficien a todos los actores educativos.

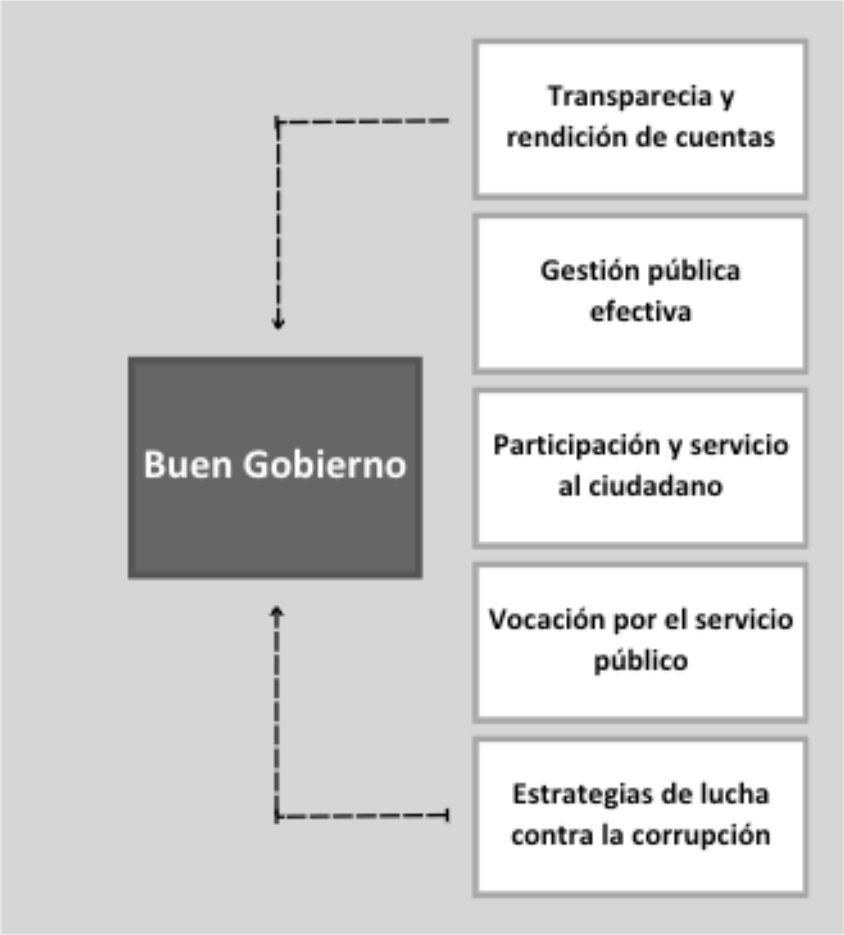
Asimismo, el buen gobierno propende por la preservación de la gestión institucional, la planeación estratégica y el mejoramiento continuo de los diferentes procesos que promuevan la acertada toma de decisiones basadas en diferentes elementos como: indicadores, transparencia, autonomía, rendición de cuentas y participación, coadyuvando con los propósitos institucionales y al logro de la consolidación de los principios y valores de cada una de las IES (Universidad Católica Luis Amigo, s.f.).

Ahora bien, el concepto de "gobierno corporativo" se empezó a desarrollar en principio en países de Europa, América del Norte y Australia en la medida en que las empresas se volvieron complejas, el poder se fragmentó y la toma de decisiones se delegó a administradores preparados, diferentes a los dueños o accionistas. Esto por la necesidad de conocer el estado de las inversiones, el temor a perder el control o escándalos de gran resonancia en los medios, lo que provocó que los accionistas mayoritarios, dueños de empresas y sus nuevos administradores dieran impulso al proceso de apertura de información de las compañías y manejo de la transparencia.

Este concepto ha evolucionado de la parte financiera a aspectos relativos al diseño de la organización, su interacción con el entorno o la captación de personal. Donde entidades como la OCDE, la OMC o la OIC entre muchas otras, se ha producido abundante documentación para encauzar estos procesos, que son aplicados en distinta medida por los países que hacen parte de estas organizaciones internacionales. En Colombia, se han adoptado con cierta lentitud estas normativas y tan solo hasta 1995 con la Ley 222 se adoptó un código de buen gobierno que fue ampliado por la Resolución 275 de 2001 y que en el 2007 produjo el Código de Mejores Prácticas que se denominó Código País, primero para el sector real que cotiza en la Bolsa de Valores de Colombia, luego en el sector financiero y estatal y hace apenas una década para el sector educativo (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Bajo este paraguas normativo, en el año 2011, en el gobierno del expresidente Juan Manuel Santos Calderón y mediante la en la ley 1450 de 2011, se incorporó el eje "buen gobierno como principio rector en la ejecución de las políticas públicas, y en la relación entre la administración y el ciudadano" (Ley 1450, 2011) quedando establecidos los principios orientadores del buen gobierno así:

Figura 78: Principios orientadores del buen gobierno



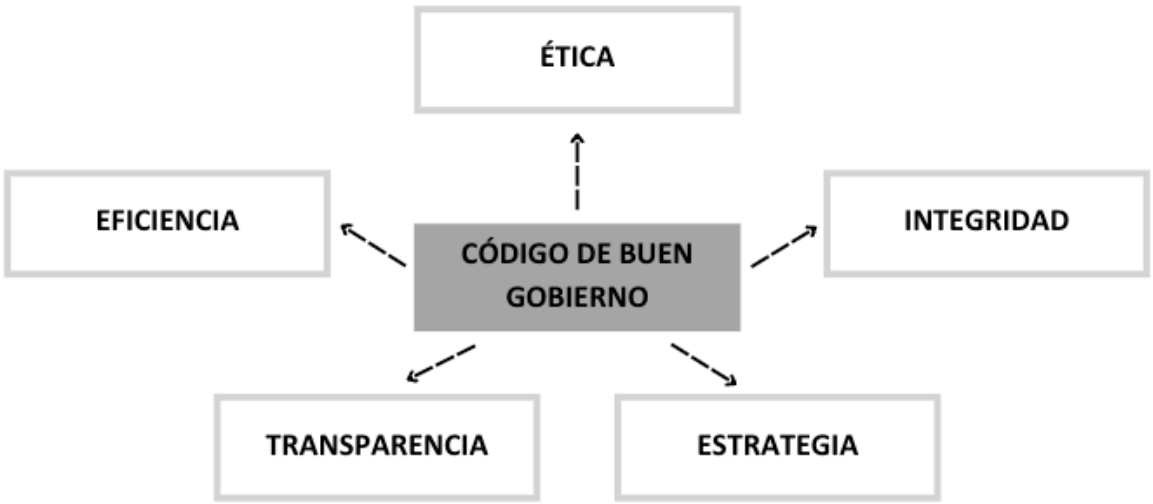
Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2013)

Posteriormente, en septiembre de 2013 el MEN expidió la "guía para la creación e implementación de Códigos de Buen Gobierno en la Instituciones de Educación Superior". Allí se dice expresamente que las universidades de carácter privado y/o confesional en Colombia, como IES reconocidas legalmente, deben dar cumplimiento a las políticas emitidas por el Gobierno Nacional y debidamente aplicadas, proporcionan las bases para su quehacer misional y responden a la confianza del Estado.

Por otra parte, la universidad dentro de su estatuto y estrategia de planificación, debe delimitar las acciones para propiciar la constante mejora en la calidad, a través de un plan continuo de autoevaluación en los procesos en su interior. De esta manera, las IES deben retroalimentarse –desde su gestión– para responder a las exigencias normativas y nuevos contextos –vigentes y futuros– en procura de mejorar su desempeño en la

prestación de los servicios. Sumado a lo anterior y entendiendo que, el Buen Gobierno implica para las IES una administración orientada por la honestidad y la calidad, las universidades en Colombia deben gestionarse bajo los preceptos de transparencia y rendición de cuentas, gestión pública efectiva, participación y atención al ciudadano, vocación al servicio público sin discriminaciones ni privilegios y, estrategias de lucha contra la corrupción (DPN, 2022). El establecimiento del buen gobierno constituye el punto de partida que propicia la formalización del estilo propio y adecuado de los órganos de dirección y administración en las IES, que se enmarca claramente en los ejes éticos y normativos, que ayudan en la unificación y planeación para lograr óptimos resultados desde la gestión de los recursos, siempre insuficientes y por tanto urgidos de un manejo austero y basado en prioridades.

Figura 79: Criterios para la definición del código buen gobierno



Fuente: MEN (2013)

Para esta propuesta se pretende abordar al buen gobierno, como el ejercicio que tiene como funciones centrales la aplicación de una legislación justa, siempre en la búsqueda de hacer virtuosos y felices a los ciudadanos, y de velar por el bien común y el desarrollo sostenible y sustentable. En virtud de esto, se abordará lo mencionado precedentemente de esta forma:

- **Gestión efectiva**

Este apartado, se relaciona con el seguimiento y evaluación del desempeño institucional, la gestión presupuestal, planeación institucional y eficiencia en el gasto y en las inversiones. Se busca así articularlo todo, las políticas de evaluación, percepción de los grupos focales, presupuesto anual, proyectos de inversión, plan estratégico institucional, plan de acción institucional, planes sectoriales, administración del riesgo, entre otros. Se recomienda definir:

- **El objetivo y alcance**

Determinación clara y concreta de la estrategia, compartida por todos y el horizonte que se pretende alcanzar con la implementación de las prácticas de buen gobierno. Debe estar fundamentado en los principios, políticas, directrices, lineamientos y disposiciones jurídicas adoptadas en el ámbito académico, administrativo y financiero de la Institución. Sin limitar su alcance a la comunidad académica interna, pues en esto es importante incluir a personas naturales y jurídicas que influyen o son influidas por la actividad que realiza la institución y que cada vez cobran mayor importancia e incumbencia, como partes interesadas.

- **Estructura de gobierno en la universidad**

Su composición debe estar fundamentada como máximo órgano colegiado de dirección institucional y democrático, cuyas funciones deben ser fiel espejo de las definidas en los estatutos y reglamentos.

En todo caso, el gobierno de la universidad debería estar representado por: la junta directiva (de fundadores, de regentes o de patronos según el caso), el Consejo Superior Universitario, el rector general, el vicerrector académico general, el vicerrector administrativo y financiero general, los rectores de seccionales y de sedes (en caso de que exista más de una sede), el Consejo Académico General, y el Consejo Administrativo y Financiero General.

Los órganos colegiados, deben estar constituidos por personas idóneas moral y profesionalmente, que representen los intereses estamentales de la comunidad educativa, sin desconocer los intereses institucionales que fundan la existencia de la universidad, su sostenibilidad y su posicionamiento.

Ahora, si en el estatuto no están claramente definidas las autoridades académicas, administrativas y financieras, designar un ente/actor que vele por el gobierno en los temas antes mencionados según su competencia, asimismo que propicie la adecuada participación de la comunidad educativa en la vida universitaria promoviendo la formación integral, la investigación e innovación, la evangelización y cultura, la proyección social, la promoción humana y el bienestar institucional.

Los encuentros entre los diferentes actores del gobierno universitarios, se ejecutarán de manera planeada, pertinente, efectiva, estratégica y participativa de acuerdo con los integrantes, requisitos, funciones y lineamientos generales de funcionamiento. Se debe reconocer la participación de los directivos, la comunidad de docentes y empleados administrativos en el cumplimiento de sus funciones destacando la responsabilidad y el espíritu colaborativo y humanista en la vida universitaria.

Por último, la alta dirección no debe estar reservada exclusivamente a aquellos que tienen el carácter de religiosos profesos solemnes, esta debe ir acorde al espíritu participativo e incluyente que predica la misma universidad y que hace parte hoy de la arquitectura organizacional de cualquier entidad pública o privada. Unos perfiles que primero tengan familiaridad probada con la IES y experiencia con algunas de las áreas que dirigen, consecución de recursos, comunicación asertiva, relacionamiento con el sector productivo, relaciones con gobierno: mezcla, pero no concentración de talentos.

- **Definición del código y su propósito**

Redacción del documento que concatena políticas, directrices, lineamientos y compromisos respecto de la dirección y liderazgo de los órganos colegiados y de gobierno de la institución de educación superior que, fundamentados en la participación efectiva de la comunidad universitaria con criterios de ética, integridad, estrategia, transparencia,

eficiencia, eficacia y responsabilidad, le permiten un mejor desempeño y un mayor reconocimiento.

Se sugiere dar claridad y flexibilidad en especial a las estructuras de gobierno y las calidades exigidas, los mecanismos para la toma de decisiones y la rendición de cuentas y el régimen de conflictos de interés. Lo anterior acorde al conocimiento, compromiso y apropiación de los principios de identidad institucional. Es importante promover la participación activa en múltiples escenarios y además del control y seguimiento, que fomente la vida académica en un clima de sana convivencia y adhesión a los valores institucionales.

Figura 80: Estructura típica de un código de buen gobierno universitario

MISIÓN Y VISIÓN
• En consulta con grupos interesados (Internos y externos)
PLANOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES
• Mediano y largo plazo • Aspectos académicos y operativos (con indicadores)
DESCENTRALIZACIÓN Y DESCONCENTRACIÓN
• Funciones precisas de Consejos Directivos, Rectores y Unidades Administrativas • Separación de funciones y líneas de autoridad claras (incluida delegación) • Sobre aspectos académicos y operativos (financieros, personales)
SISTEMAS DE CONTROL Y VIGILANCIA
• Respecto de riesgos, operaciones y financieros
SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
• Respecto de planos estratégicos institucionales • Respecto de los estándares nacionales e internacionales • Respecto de los mismos órganos de gobierno
ADOPCIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR
• Ordenadas o recomendadas por reguladores gubernamentales • Recomendadas por organismos internacionales
ACTUALIZACIÓN PERIÓDICA DE PLANES, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
• Procedimientos participativos
MECANISMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
• Peticiones, quejas y reclamos • Conflictos de intereses
RENDIMIENTO DE CUENTAS
• A la comunidad universitaria • Al regulador gubernamental • A la sociedad en general

Fuente: Cifuentes *et al.* (2014).

- **Compromiso con los objetivos y funciones universitarias**

Estos deben estar fundamentados siempre en función de los objetivos ya planteados en el propio estatuto, dirigidos a la formación integral de los estudiantes, con la perspectiva humanista y científica requerida en el mundo actual y futuro, que posibilite el liderazgo en la investigación e innovación, aplicadas a los problemas sociales y en procura del desarrollo sostenible y sustentable de la comunidad.

El mismo debe comprometer la capacitación de los integrantes de los cuerpos colegiados, para fortalecer el conocimiento y la apropiación de la misión institucional, el Proyecto Educativo Institucional, los objetivos del Sistema de Educación Superior y las buenas prácticas de mejora continua de la gobernabilidad.

El compromiso institucional debe estar direccionado al desarrollo de acciones coordinadas y pertinentes para contribuir con el desarrollo de la visión de la universidad, procurando un equilibrio que nunca puede faltar entre el aseguramiento de la calidad, la solidez económica y de infraestructura, la protección y cuidado del medio ambiente, así como el bienestar integral de la sociedad, asumiendo los retos para minimizar el impacto negativo del cambio climático, las asimetrías sociales y culturales, el uso inadecuado de tecnologías y las indebidas intervenciones en el ecosistema.

Por último, hacer énfasis en el compromiso de la universidad con el cambio social, la crisis ambiental, la protección del medio ambiente y, el compromiso que asumieron las IES en la firma de los acuerdos de paz en el sentido de incorporar a sus proyectos misionales la construcción de alternativas económicas y proyectos de inclusión social con énfasis en las poblaciones que sufrieron con mayor rigor el conflicto armado, que padecen las consecuencias del desplazamiento forzado interno y externo o que están buscando formas de producción y subsistencia al margen de los cultivos ilícitos y el narcotráfico.

- **Compromiso con los principios institucionales**

La universalidad del saber lleva a la comunidad universitaria a procurar el diálogo entre fe y razón en contextos de diversidad cultural, étnica y a instancia de un mundo globalizado en lo económico pero fracturado en lo demás sectores. La insistencia en que desde el cumplimiento mismo de las normas que regulan la educación superior en Colombia, puestas en sintonía con la identidad confesional de la institución, en su probada trayectoria y en perspectiva de responsabilidad social con el país y con la formación de talento humano.

Se puede construir una comunidad universitaria sólida y capaz de concentrar un cúmulo de personas fieles con el ideario cristiano católico en general y con el carisma de

la entidad propietaria en particular, enmarcados en el respeto a la libertad de conciencia y en la tolerancia a las diversas formas de pensamiento. Siempre en procura de lograr los fines institucionales, la universidad fomenta la acción colaborativa y armónica de todos los actores universitarios, para que desde la confianza legítima depositada en cada una de las personas que gestionan procesos y procedimientos académicos y administrativos, se mantenga la continuidad y convergencia de la misión y los principios y objetivos de la visión institucional con fundamento en la construcción consensuada de escenarios posibles y deseables que ofrezcan oportunidades a todos.

- **Principios generales de la universidad**

Los siguientes son valores universalmente acogidos que deberían fundamentar las buenas prácticas, siempre de manera voluntaria e implícita, pues se constituyen como horizonte ético de las instituciones:

- La autonomía universitaria
- Universalidad
- Humanismo
- Confianza
- Bien común

Para la formalidad de un código se invita a integrar algunos compromisos como: El respeto y la protección a la propiedad intelectual (derechos autor y conexión y propiedad industrial), el respeto a la confidencialidad y reserva de la información, con el acto de delegación, con la agilización de los trámites, la racionalización del gasto y la política de cero papel; el compromiso anticorrupción, la atención y los servicio a toda la comunidad (PQRSDF), la política de calidad, respetar, hacer respetar y cumplir la política de cero tolerancia frente a cualquier tipo de discriminación o abuso sexual, de autoridad o de confianza, garantizando espacios y prácticas seguras y respetuosas de la dignidad humana.

En definitiva, el código de buen gobierno no es una declaración de buena voluntad, es la apuesta por unas reglas de juego claras y realistas que generan patrones de actuación al interior de la organización, a la vez que la ayudan a mejorar su desempeño. Transferidas

del mundo empresarial a las entidades católicas, han permitido que la cerrazón clericalista sea hoy cosa del pasado y que se puedan adoptar mecanismos democráticos y participativos, acordes con las dinámicas del mundo en que vivimos.

- **Comité de buen gobierno**

Este comité debe reunir buenos perfiles, que reflejen la índole humanista y gerencial de una junta directiva equilibrada y madura, capaz de armonizar los sectores involucrados al disponer de asientos para los religiosos, representando la entidad propietaria, el cuerpo docente, en nombre del sector académico y científico y personas externas, reconocidos por su solvencia moral, su espíritu emprendedor y su identidad con los principios inspiradores de la institución, ya sea por su palmarés profesional, su condición de egresados o por su experticia en el sector educativo.

Para dar un adecuado cumplimiento, salvaguarda, aplicación, seguimiento y actualización del Código de Buen Gobierno se recomienda que esté integrado por:

- Un integrante de la junta directiva, quien lo convoca y preside
- El rector general, quien sirve de enlace entre la junta directiva y el *staff* directivo.
- Un representante del cuerpo profesoral designado entre ellos mismos y rotativo entre los diferentes campus y/o sedes).
- El secretario general de la universidad.
- Un profesional externo, propuesto por la asociación de egresados

- **Estrategias de lucha contra la corrupción, transparencia y rendición de cuentas**

Estas estrategias van encaminadas a fijar las políticas de fortalecimiento institucional, de transformación tecnológica, administración al servicio de la academia, medición de riesgos de corrupción, mejora normativa, gestión presupuestal y gestión por procesos, y tiene como objetivo último, trabajar por el fortalecimiento organizacional, transparencia, acceso a la información, blindaje contra la corrupción y el desgreño administrativo.

La rendición de cuentas, la gobernanza y la calidad están íntimamente unidas. La rendición de cuentas es un insumo y a la vez un producto de la buena gobernanza: autonomía y rendición de cuentas se concatenan. Una alta autonomía siempre está ligada a una minuciosa rendición de cuentas y esto porque hoy tenemos sociedades escépticas, donde la tradición y la honradez como espacio de la cultura, vigilante del buen hacer de la sociedad no bastan pues se erosiona por el escepticismo de estas sociedades, que afecta todos los ámbitos: partidos políticos, gobiernos, iglesias, ONGs, empresas.

Estos escepticismos se alimentan de estereotipos, evidencias, rumores, noticias falsas que dicen que en las universidades pasan cosas irregulares y la única manera de confrontarlo es con una buena rendición de cuentas. Además, nuestras entidades se han sofisticado con más carreras, servicios y programas de extensión, actividades que a menudo reemplazan al Estado en funciones que este no cumple. En fin, sofisticación en sus fuentes y usos de los recursos, minería de datos, investigación y patentes, entre otros y finalmente, al interior hay comunidades cada vez más informadas, más críticas, más vigilantes de los recursos y dispuestos a cuestionar los principios intocables de antes.

En este orden de ideas, la junta directiva deberá contar con una muy buena auditoría interna y una revisoría fiscal externa que cubran y atiendan estas instancias:

Tabla 17: Control en la junta directiva

Ad intra	COSO (Ambiente de control, administración de riesgos, flujos de información), comités de desempeño institucionales, informes financieros auditados, obligaciones fiscales, entre otros.
Académica	Procesos de admisión, auditorías de matrícula, formación docente, procesos de acreditación, internacionalización, entre otros.
Estatal	Auditorías financieras, inspección y vigilancia del Ministerio de Educación, CESU, CNA, Crédito Educativo, Dirección de Impuestos.
Social	Seguimiento a egresados, medios de comunicación, encuestas sobre percepción de calidad e impacto social, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

- **Comportamientos contrarios a la ética**

Así como la universidad brinda los espacios integrales para una interacción propositiva entre sus miembros, regido por el respeto a los derechos de las personas, se requiere que el comportamiento de la comunidad universitaria, y en especial de sus autoridades, directivos y líderes esté marcado por la ética, la transparencia, la honestidad, la lealtad, la fraternidad y el compromiso institucional. Haciendo énfasis en que, ante la falta o no de normas expresas que reglamenten una materia o asunto particular, no actuar de manera tal que se tomen decisiones contrarias a los intereses de la universidad. El sano criterio, la experiencia, el conocimiento y la buena fe son elementos que deben sustentar todo acto o determinación de la universidad.

En ese orden de ideas, se considera una conducta reprochable y punible, el utilizar cualquier situación de dominancia o usar el nombre de esta, para obtener para sí o para otro un tipo de beneficio o un tratamiento preferencial en cualquier relación laboral, contrato de bienes y servicios o negocio particular con persona natural o jurídica.

- **Sistemas de control**

Definido el sistema de control interno como el proceso continuo de mejoramiento de todos los planes, programas, proyectos y actividades de la universidad, que permite en sus diversas modalidades el desarrollo de la autorregulación de la gestión académica, administrativa y financiera, resultado del direccionamiento estratégico que indica el Plan Integral, el Plan General de Desarrollo y su articulación con los planes subsidiarios de las seccionales y las sedes.

Empoderado el sistema de control externo, reclama la presencia de la Revisoría Fiscal como el órgano articulador de dicho control, sin desconocer otras formas y estrategias que permitan el seguimiento efectivo de las actividades desplegadas por cada uno de los actores universitarios, en especial de los que ocupan cargos de autoridad y de dirección o manejan proyectos de cierta relevancia.

Debe quedar claro que, tanto el sistema de control interno como el de control externo deberán presentar informes periódicos o cuando se los solicite la junta directiva

con o sin la presencia del rector general, según se estime conveniente. Esto no resulta fácil, primero porque tiene connotación negativa: Si solicitan informes es porque hay desconfianza, "no confían en mí" o porque se convierte en algo rutinario, por cumplir. Segundo, porque se ve solo como un ejercicio de control de los que demandan la información, más que un insumo de planeación, de mejora, de legitimación. Tercero, algo arraigado en nuestro medio, la resistencia al cambio, a que otros "vengan a ver si lo que estoy haciendo está bien o está mal". En esto, las comunidades académicas y las religiosas son particularmente recelosas de la supervisión, peligrosa para sus egos. Un último elemento problemático, la política con minúscula que se hace por cuantos componen un entorno en donde hay juegos de poder y ambiciones solapadas.

- **Presentación de informes**

La universidad, en desarrollo del principio de transparencia con el que rige su actuar institucional, se compromete a presentar a la comunidad universitaria el informe de gestión una vez al año, en el que se dará cuenta –sustentada documentalmente– con las acciones desplegadas para la ejecución de las metas del Plan General de Desarrollo, el Proyecto Educativo Institucional, el Plan de planta física y dotacional y los Planes de Desarrollo de cada seccional y sede. En el informe se deben incluir las acciones relacionadas con las funciones sustantivas, además de las funciones complementarias declaradas en su modelo de gestión institucional, destacando la gestión administrativa y financiera en los avances y consecución de metas.

- **Rendición de cuentas**

Es responsabilidad de las autoridades de gobierno universitario, realizar la rendición de cuentas de manera clara, oportuna, veraz, significativa y útil. Se sugiere que se haga dentro de los tres primeros meses de cada año. El rector general y los rectores seccionales y de sedes (en caso de que los haya) liderarán la organización y desarrollo de la actividad. Se debe fomentar la cultura de rendición de cuentas de la universidad ante los diferentes órganos colegiados que cuentan con una significativa representación de todos los estamentos de la Universidad con una periodicidad anual.

De ordinario ante la junta directiva, el rector general, los vicerrectores generales y los rectores seccionales y de sedes (en caso de que los haya). Igual y ante los órganos colegiados respectivos, los decanos, los jefes de departamento y otros cargos pertinentes. Se resalta que, en estos procesos no se trata de insistir en los informes de gestión rutinarios, sino una evaluación de 180 grados, a donde puede asistir la comunidad universitaria y se informe a todos los estamentos en forma esquemática, por la oficina de prensa, se suba a las redes sociales propias y se eviten solo aquellas cuestiones delicadas, que, por su naturaleza e implicaciones, exigen discrecionalidad.

Se tiene aquí una gran oportunidad, esto es ver en la transparencia una fortaleza para conseguir recursos, un instrumento de legitimación al presentar evidencias de que se cuenta con la madurez y la honestidad para manejar responsablemente los recursos −siempre limitados− que las familias, los convenios, la misma comunidad propietaria o los donantes particulares ponen en nuestras manos.

Es un excelente insumo y a la vez producto de una buena gobernanza, finalmente, más que requisito debe ser visto como una cultura, la cultura de la evidencia, de la responsabilidad y todo ello llevado a que estamos formando la dirigencia del futuro, nuevas generaciones que harán avanzar las fronteras del conocimiento y de la ciencia y porque nuestras universidades deben ser paradigmas de sociedades moralmente sanas. Todo ello enmarcado en una mirada de largo plazo, parte integral de una democracia real y participativa.

- **Régimen de inhabilidades e incompatibilidades**

Para evitar situaciones potencialmente generadoras de conflicto, se sugiere que:

a. Ningún miembro de los órganos de gobierno o dirección podrá solicitar o exigir dádivas, honorarios, propinas, comisiones, mercancías, regalos, préstamos, servicios, reparaciones o mejoras sin costo en cualquier clase de obsequio o beneficio proveniente de empleados, docentes, estudiantes o administrativos.
b. Ningún miembro del nivel estratégico (consejero o directivo) podrá ser contraparte en litigios contra la universidad o incluso por un tiempo después de su retiro.

c. Ningún responsable del nivel directivo de gobierno podrá comprar, vender o arrendar, a sabiendas, cualquier tipo de propiedad, edificios o equipos de cualquier persona jurídica o natural que sea contratista proveedor o algún modo beneficiario de la universidad, excepto con la autorización expresa del comité de buen gobierno.

Evitando que, en el ejercicio de las funciones de gobierno, dirección, administración y fiscalización desarrolladas por las autoridades de la universidad, concurran circunstancias en las que pueda prevalecer el interés personal y particular sobre el interés de la Institución.

- **Conflicto de intereses**

Hay conflicto de intereses en aquellos eventos en que la condición personal de la autoridad, de forma directa o indirecta por su relación con los demás (cónyuges, parientes, amigos, socios, entre otros) que puedan interferir, estar enfrentados o ser incompatibles total o parcialmente con los intereses de la universidad, de tal modo que imposibilite o dificulte a la autoridad el cumplimiento de las obligaciones originadas en la relación laboral, o en el oficio que les fue encomendado, al restarle objetividad, transparencia y equidad a las actuaciones y decisiones del mismo.

En la toma de decisiones de la universidad debe estar presente la objetividad, equidad y justicia a la luz del pensamiento humanista, por lo tanto, si no es claro en el estatuto, se debe establecer frente a los miembros de cuerpos colegiados de la universidad el deber de expresar de manera libre y espontánea ante la respectiva colegiatura la existencia de un eventual conflicto, en el evento de existir un interés particular en los asuntos objeto de estudio, aprobación o denegación por parte del respectivo cuerpo colegiado.

- **Vocación para el servicio, participación y atención al ciudadano**

Entre los ítems que conforman este apartado estarían las políticas de servicio y objetivos del servicio, planes de extensión a la ciudadanía, PQRSDF, canales de comunicación, programa de trámites y servicios, protección de datos personales, caracterización de

usuario y partes interesadas. Los anteriores, en especial concordancia con la gestión del talento humano, de la integridad y de la ética, y atención a personas en situación de vulnerabilidad de derechos.

- **Los deberes en el actuar y grupos de interés**

Siendo fiel a los principios institucionales fijados desde los documentos fundacionales y acordes con los principios inspiradores de cada instituto propietario que a la vez responde al magisterio de la Iglesia y a su doctrina social, el *alma mater* concibe que su quehacer educativo está basado en la bondad y veracidad de cada uno de los actores universitarios, y en especial de aquellos que ejercen ordinariamente el gobierno y toman decisiones que impactan en la comunidad. Por tanto, está comprometida con los distintos estamentos internos y externos con los que interactúa, para alcanzar los fines institucionales. Aquí se hace énfasis en la definición de los actores y su rol al interno de la institución, y se sugiere categorizarlos de la siguiente manera:

- Estudiantes
- Comunidad religiosa
- Personal directivo
- Organismos colegiados de dirección
- Docentes
- Personal administrativo
- Egresados
- Padres y acudientes de estudiantes
- ASCUN – Asociación Colombiana de Universidades
- Sector gremial y productivo
- Entidades del Estado
- Organizaciones sociales y comunidad en general
- Medios de comunicación
- Organismos multilaterales

Si bien, los anteriores no agotan el universo de partes interesadas que eventualmente interactúan en distinto grado y bajo múltiples circunstancias con el ser y quehacer universitario, redimensionados, ahora cuando la virtualidad eliminó la

distancias, la interacción y el flujo de personas y de información, no conoce fronteras y el mundo se puso al alcance de un clic.

- **Sistema integrado de información multicampus**

Se debe evidenciar una estrategia articuladora entre la razón multicampus y el sistema integrado de información administrativa y financiera que garantice el acceso a la información institucional de acuerdo con las funciones y el perfil de cargo, salvaguardando la reserva y confidencialidad de la información, en las condiciones legales y reglamentarias en razón a su naturaleza jurídica. Además, el sistema integrado de información multicampus debe estar implícito en el sistema integrado de gestión en el contexto de la cooperación económica y el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación para IES, alineados con las directrices de los Ministerios de Educación y de Ciencia y Tecnología.

- **Directrices en el hacer**

El comportamiento de los directivos y autoridades de la universidad debe basarse en la rectitud, imparcialidad, transparencia, objetividad, diligencia, pulcritud y responsabilidad. Sumando a las anteriores responsabilidades funcionales de los directivos y autoridades que se citan en las normas internas y externas de la Institución, se resaltan los siguientes compromisos:

- Cumplir con la misión, visión, principios, objetivos y funciones de la universidad que están contemplados en el Estatuto Orgánico.
- Responder de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida y en procura del bienestar personal y colectivo, en un marco de respeto por el ecosistema para un desarrollo sostenible.
- Acatar y hacer cumplir las normas internas y externas de la Institución, así como las decisiones de sus autoridades en el ejercicio de sus funciones.
- Velar por el cuidado y aprovechamiento óptimo de los bienes y recursos de la universidad, y no permitir el menoscabo económico que pueda generarse por la indebida utilización de estos. De igual manera, dar cuenta del manejo de esos

recursos con una gestión eficiente, eficaz, transparente y pertinente en el cumplimiento de la misión institucional.

- Actuar de buena fe en todas las situaciones que se generen por causa o con ocasión de su servicio y funciones.
- Asistir a las sesiones de los organismos colegiados cuando su presencia en ellos es reglamentaria, bien sea por el cargo que ocupa o por representación estamental.
- Dar oportuna solución a los problemas que por sus funciones conozca, siempre salvaguardando el cumplimiento de las normas y los objetivos institucionales.
- Comunicar a la instancia competente el conflicto de intereses en el que llegare a incurrir por causa o con ocasión de sus funciones.
- Abstenerse de recibir cualquier tipo de dádiva o beneficio como consecuencia del cumplimiento de sus funciones.
- Brindar información sobre la gestión, los proyectos y planes de acción realizados con ocasión del desarrollo de sus funciones cuando sea requerida por las autoridades o instancias respectivas, internas y externas, en cumplimiento del sistema de control interno.
- Elaborar y socializar, según sea el caso, los informes de gestión que den cuenta de las actividades realizadas.
- Mantener la confidencialidad de la información que por su calidad merece especial protección.
- Respetar, hacer respetar y cumplir la política de “cero tolerancia” frente a cualquier tipo de discriminación o abuso sexual, de autoridad o de confianza, garantizando espacios y prácticas seguras y respetuosas de la dignidad humana.
- Garantizar la aplicación de la ley de propiedad intelectual en todas las creaciones, invenciones, descubrimientos, resultados de proyectos con ocasión de su labor investigativa en el marco de la vinculación laboral con la universidad.
- Abstenerse de promover prácticas de evasión fiscal que favorezcan sus propios intereses o los de terceros.
- Informar a la autoridad o instancia respectiva cualquier acción violatoria de las disposiciones que afecten de cualquier manera los intereses de la universidad.
- Salvaguardar el buen nombre de la universidad.

Estas consideraciones, propician y fomentan las normas de comportamiento social de todos los actores universitarios, conductas que están enmarcadas dentro de los

principios, valores y objetivos estatutarios y reglamentarios, en aras de forjar un adecuado ambiente de trabajo y una mejor prestación del servicio educativo.

- **Herramientas de buen gobierno universitario**

Las siguientes se sugieren como insumos pertinentes para el análisis y control de la información institucional y de toma de decisiones:

- Manual de inducción para los miembros de órganos colegiados de gobierno de la comunidad tomasina que da cuenta del pensamiento humanista sobre el ser, el saber y el hacer de un gobierno corporativo comprometido con el bien común.
- Manual de rendición de cuentas de los órganos colegiados de gobierno que promueve la cultura institucional en virtud de la gestión transparente de la alta dirección en el cumplimiento de la misión institucional; el cual es replicado a escala por sus pares de las seccionales y sedes
- Un sistema de seguimiento a la gestión de la calidad académica mediante procesos de autoevaluación y aseguramiento que favorecen el desarrollo de los planes de acción para el mejoramiento continuo de la oferta educativa.
- Un sistema integrado de gestión del riesgo jurídico en el desarrollo de las normativas internas y externas de regulación de la Educación Superior, así como de las entidades privadas sin ánimo de lucro o con régimen especial.
- Un sistema integrado de información multicampus a nivel de la superestructura, la estructura y la infraestructura de la institución que dé cuenta del nivel de cumplimiento de los indicadores del proyecto educativo institucional.

En el caso de que no estén redactados, se sugiere adelantar su proceso de construcción e implementación, lo más pronto posible.

- **Adopción, vigencia, divulgación y modificación**

El código y/o política de buen gobierno de la institución –así como sus modificaciones o actualizaciones–, tendrá plena vigencia y aplicación desde el momento en que sea expedido y publicado el decreto de la junta directiva le dé su aprobación. Eso sí, la promulgación del presente lo deberá hacer la Secretaría General y su divulgación el

Departamento de Comunicaciones de la sede principal y replicado por sus pares en las seccionales, previo el cumplimiento de todos los trámites legales y reglamentarios y, sobre todo, haciendo énfasis en la promoción, divulgación y empoderamiento del mismo, que debe ser asumido por las cabezas de las facultades, escuelas y departamentos.

La revisión estará a cargo del Comité de Ética, que presentará su diagnóstico y sus recomendaciones a la junta directiva de la universidad cada dos años. Adicionalmente, los miembros de los cuerpos colegiados, en conjunto o de modo individual e incluso cualquier integrante de la comunidad universitaria, podrá proponer en cualquier momento las modificaciones que a bien tenga para su mejoramiento o adaptación. Modificaciones y actualizaciones que serán tramitadas por el Comité de Ética y aprobadas por la junta directiva de la universidad.

- **Comunicación y divulgación**

Tan importante como la definición y redacción de la política/código de buen gobierno, es la estrategia y conjunto de acciones que hacen accesible la información y la discusión del mismo para toda la comunidad. Su objetivo debe estar encaminado a que la acción informativa cumpla la función de simplificar y viralizar el contenido al punto de que se convierta en una cultura asumida por todos.

Se recomienda encaminar la estrategia de comunicación para hacer expreso que:

- El buen gobierno universitario, como articulador de políticas, directrices, lineamientos y compromisos respecto de la dirección y liderazgo de los órganos colegiados y de gobierno de la universidad que, fundamentados en la participación efectiva de la comunidad con criterios de ética, integridad, estrategia, transparencia, eficiencia, eficacia y responsabilidad, le permiten un mejor desempeño y un mayor reconocimiento en la opinión pública.

- La importancia del buen gobierno incrementa la credibilidad, confianza y gobernabilidad en diferentes grupos de interés frente a las prácticas de quienes detentan la autoridad; propicia la confianza interna entre los miembros del equipo directivo, con reglas de juego claras; genera un estilo de dirección unificado, por

cuanto facilita el alineamiento de todo equipo directivo, bajo los mismos parámetros de comportamiento; posiciona social y políticamente a la entidad y a sus integrantes, otorgándoles reconocimiento y representatividad; crea un clima interno de reglas de juego claras y precisas que transparentemente definen las expectativas de comportamiento de la alta dirección; y fortalece la cultura corporativa orientada al cumplimiento de los fines fijados por el Estado.

- El objetivo del buen gobierno no es otro que promover instituciones sólidas, sostenibles, competitivas, transparentes, fortaleciendo y potenciando capacidades personales, sociales e institucionales. Sumado a lo anterior, conducir entidades con criterios de eficiencia, integridad y transparencia para generar e incrementar la confianza de la ciudadanía en el aparato educativo y ampliar los niveles de gobernabilidad, permitiendo a las IES mejorar su desempeño y un mayor valor.

- Los elementos del buen gobierno, a saber, transparencia y rendición de cuentas, gestión pública efectiva, participación y atención al ciudadano, vocación para el servicio público y, estrategias de lucha contra la corrupción.

- Actores beneficiarios del buen gobierno: directivos, comunidad educativa, grupos de interés, proveedores, servidores, ciudadanía en general, pues todos estamos involucrados en esta época de crisis caracterizada por la incertidumbre, donde la acelerada disrupción tecnológica ha traído una disrupción pedagógica apenas en proceso y finalmente una disrupción personal que nos obliga a mirar el mundo de forma diferente, guiados por líderes, y no jefes, que inspiren siempre seguridad y confianza.

7. Conclusiones

I. Limitaciones

En pleno desarrollo de la investigación se presentó la contingencia con las secuelas derivadas de la pandemia del COVID−19. Concretamente, la cuarentena obligatoria nacional, ordenada en marzo de 2020 y levantada con restricciones en octubre del 2021, lo que obstaculizó el encuentro con las juntas directivas y demás miembros de las instituciones educativas. Adicionalmente, las mismas dificultades generadas por el coronavirus, alteraron el funcionamiento de las IES y, por ende, el enfoque que se traía, problematizando entonces la continuación del proyecto de tesis.

Por otra parte, la limitación más significativa que suele presentarse en este tipo de investigaciones tiene que ver por un lado con la subjetividad y falta de capacidad autocrítica de algunos de los probables entrevistados, lo que debió obviarse con el formato de la(s) entrevista(s) y encuesta(s) y el obligado abordaje en un clima de confidencialidad. Por otro lado, con la información que muchas veces no está disponible, se halla dispersa o no se facilita por temor a filtraciones que podrían considerarse dañinas para el buen nombre y prestigio de la institución, sobre todo si son libros de actas o grabaciones en las que se consignan debates y desacuerdos internos.

Otras posibles limitaciones a la tarea investigativa provinieron del contexto y las características propias de cada una de las instituciones escogidas, habituadas a atender auditorías y visitas para registro de programas y acreditación institucional, en donde se trata de resaltar las fortalezas y oportunidades, a la vez que minimizar las debilidades y amenazas, todo con el fin de lograr el concepto favorable del evaluador.

El componente metodológico en cuanto cobertura y significatividad de la muestra que soporta el estudio, el proceso de análisis de los hallazgos, y las mismas consideraciones éticas y legales relativas a la información recolectada que deben tenerse en cuenta con el fin de no afectar el buen nombre tanto de la congregación propietaria como de la institución educativa, pero tampoco ofrecer resultados sesgados.

El hecho de que estructuras de dirección y control aparentemente similares pueden funcionar de manera diferente y tener efectos muy distintos. Además, tratándose de un estudio de caso que, en teoría, no es siempre replicable, identificar puntos comunes y convergentes que ayuden a los responsables del sector a diseñar políticas de largo y mediano alcance y a proponer estudios similares con otros modelos de instituciones universitarias, valga decir, universidades empresas de familia o universidades cooperativas, que son pocas en Colombia, puede resultar problemático.

En cuanto a conclusiones personales, al final de este prolongado ejercicio, que en retorno me permitió hacer una lectura sincrónica, aplicar los instrumentos en cuatro instituciones paralelas y a la vez diacrónico, seguir la política pública por siete años y las reacciones que se iban produciendo en las instituciones, coincidentemente cuando estaban en proceso de primera y segunda acreditación voluntaria, deja claro que el panorama al comenzar el estudio en 2016 es radicalmente distinto al actual de 2023.

Se siguen presentando resistencias, la ley 1474 de julio 12 de 2011 (estatuto anticorrupción) si bien fue expedido para fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos corrupción en la gestión pública, no tuvo eco en la vida de las universidades públicas y mucho menos en las privadas, en cuanto que amparadas en la autonomía que les confiere la constitución nacional, no se sienten obligadas a legislar internamente sobre ese particular.

Las universidades confesionales no hacen rendición de cuentas a la comunidad educativa en general y mucho menos a otros actores externos y, prefieren en cambio rendir informes periódicos a los cuerpos colegiados y a las autoridades unipersonales de rango superior. Es más, se evita la expresión rendición de cuentas por considerarla ajena al espíritu confesional y prefieren usar informes de gestión al final del periodo de gobierno para el cual se fue elegido. Además, el secretismo que ha sido tradicional en este tipo de instituciones sigue pesando en la restricción a los flujos de información.

El modelo confesional sigue ligado a una forma de gobierno piramidal, propio de la Iglesia preconciliar que precisamente el papa Francisco en su propuesta de sinodalidad quiere romper. En nuestro caso la voluntad del rector y/o del presidente de la junta directiva, que es siempre el superior ordinario de la entidad propietaria, define solo o con

el rector, la agenda, prioriza los temas, invita a los intervinientes, modera la discusión y confirma o direcciona las decisiones que se toman apelando al criterio de discrecionalidad que acompaña su condición de superior mayor y en caso extremo, al voto de obediencia que hacen los religiosos pertenecientes al consejo.

Si bien la totalidad de las IES abordadas insisten en que aplican los principios de gobernanza, la mitad de ellas no cuentan con un reglamento interno que asigne tareas y responsabilidades individuales al interior de las juntas directivas y en las restantes se da una sustracción de funciones, al crear, en una, el consejo rectoral y en la otra, el consejo de coordinación que al servir de grupo asesor del rector, le ayuda a tomar decisiones en lo financiero y administrativo, en el plan de desarrollo, en el manejo del escalafón, en la selección y capacitación, en la ampliación de planta física y tecnológica, temas todos ellos de máxima importancia, en principio del resorte de la junta directiva.

Las medidas que han venido tomando las universidades, particularmente aquellas orientadas a incrementar la fluidez en los procesos, la honestidad en el manejo de los recursos y la coherencia en el direccionamiento del modelo educativo propio obedecen a un esquema similar basado en normas precisas y predecibles para escenarios tranquilos, pero que no avizoran los escenarios a futuro cercano que se pronostican para la educación superior en Colombia y que prevén contingencias de todo tipo (calo demográfico, saturación de la oferta, proliferación de instituciones extranjeras, escasez de investigadores en ciertas áreas, desencanto ante un mercado laboral cada vez más reducido, costos educativos elevados, robotización de procesos, entre otros).

La lectura entre líneas de las entrevistas con los rectores y presidentes de las juntas directivas denotan perplejidad ante los cambios acelerados e impredecibles que se están dando. Se sentían cómodos en un contexto relativamente tranquilo, con un mercado estudiantil asegurado gracias al prestigio que daba la condición confesional y a las seguridades de unas políticas públicas altamente favorables, que le permitía mayor elegibilidad frente a la universidad pública, azotada por crisis presupuestales y jornadas de protesta permanentes. Hoy el descontento se siente también en las privadas, cuando los recursos financieros escasean, el acceso a créditos es costoso, la escala salarial limita la movilidad en el escalafón y las presiones del gobierno y de una opinión pública cada

vez más informada, mantienen en riesgo su misma autosostenibilidad, lo que las obliga a frenar planes expansión, austeridad en el funcionamiento y a recortar la nómina.

Es preocupante la confusión acerca del papel que juega la universidad en los temas políticos. La polarización que vive la sociedad colombiana parece no importar a los miembros de estas juntas directivas. De todos es sabido que los estudiantes de las públicas son cercanos a la izquierda en todos sus matices, simpatizan con el movimiento sindical y abrazan las causas de las minorías, mientras que los directivos son proclives al cabildeo con la clase política tradicional.

Las privadas, ya sea de origen familiar o empresarial, van alineadas con los oligopolios que también sustentan el poder político en las regiones. Pero las confesionales, han procurado mantenerse al margen de estos asuntos, dejando a los docentes y estudiantes actuar según sus convicciones, dando la impresión de no querer participar en los debates que se libran en múltiples escenarios por el cambio del modelo de desarrollo neoliberal que hace agua en casi todo el continente y el advenimiento de tendencias populistas, desde México hasta Argentina, con sus pretendidas reformas de fondo, signadas por el autoritarismo y la antipatía al capital privado y en el caso de la educación superior, al apoyo a las instituciones prestadoras del servicio que lo hacen con más efectividad que las públicas.

Finalmente, no hay duda de que la educación está siendo hoy más valorada por los gobiernos, tanto en el mundo latino como en el anglosajón y para el caso colombiano el presupuesto ha crecido, superando desde hace una década al del gasto militar. Paradójicamente se percibe cierto desencanto, pues no ha mejorado su calidad y por el contrario, los frecuentes hechos de corrupción, el desvío de los recursos y los costos excesivos de funcionamiento, sobre todo en el sector estatal, pero también en las privadas, advierten de serias deficiencias en sus máximos órganos de dirección y en la falta de herramientas del Estado para prevenir y corregir esas distorsiones.

Al interno la diversidad cultural, la inclusión de grupos que antes no tenían acceso a educación superior privada, la extensión a regiones de difícil acceso, los nuevos modelos educativos, la obsolescencia de los programas clásicos y la irrupción de otros que demanda un mercado en evolución y el trato con los alumnos con sus inseguridades en

esta generación de cristal, exigen un nuevo paradigma de gobierno universitario: ¿Qué significa ser rector?, ¿qué legitima la acción de un rector, de un miembro junta directiva o de un profesor en el aula de clase? Pareciera que lo único seguro es la incertidumbre y que lo único cierto es que no sabemos con certeza qué va a pasar mañana.

II. Resultados

1. Implementación de buenas prácticas de gobernanza en las Instituciones de Educación Superior (IES) confesionales: Este resultado destaca la importancia de establecer y seguir buenas prácticas de gobernanza en las IES confesionales para garantizar una gestión efectiva, transparente y ética. La implementación de estas prácticas puede contribuir a fortalecer la estructura administrativa de las instituciones, mejorar la toma de decisiones y promover la rendición de cuentas.

2. Impacto de las prácticas de gobernanza en la calidad administrativa y gerencial de las instituciones: Este resultado resalta cómo las prácticas de gobernanza influyen en la calidad de la gestión administrativa y gerencial de las IES confesionales. Una gobernanza sólida puede mejorar la eficiencia operativa, la planificación estratégica y la asignación de recursos, lo que a su vez puede conducir a un mejor desempeño institucional y a la consecución de los objetivos académicos y misionales.

3. Eficiencia en la gestión de conflictos recurrentes entre los distintos grupos interesados en las IES confesionales: La eficiencia en la gestión de conflictos entre los diversos grupos interesados, como la comunidad académica, los estudiantes, el personal administrativo y las autoridades eclesiásticas, es crucial para el buen funcionamiento de las IES confesionales. Una gobernanza efectiva puede facilitar la resolución de conflictos de manera constructiva y promover un ambiente de colaboración y diálogo.

4. Influencia de la gobernanza en la autonomía organizativa y el control gubernamental dentro de las universidades: La gobernanza en las IES confesionales puede influir en su autonomía organizativa; es decir, en su capacidad para tomar decisiones internas sin interferencia externa. Al mismo tiempo, la gobernanza también puede afectar el control gubernamental sobre estas instituciones, especialmente en lo que respecta al cumplimiento de normativas y políticas públicas. En ese sentido, es importante encontrar

un equilibrio que garantice la autonomía institucional sin descuidar la rendición de cuentas y la transparencia.

5. Necesidad de adaptar y modernizar las estructuras organizacionales y de gestión de las IES confesionales para mantener su relevancia en un contexto cambiante y competitivo: Este resultado subraya la importancia de que las IES confesionales se adapten a los cambios en el entorno educativo y competitivo actual. La modernización de las estructuras organizacionales y de gestión puede ayudar a estas instituciones a ser más ágiles, eficientes e innovadoras, lo que les permitirá seguir siendo relevantes y cumplir con sus objetivos educativos y misionales en un mundo en constante evolución.

III. Contrastes con las hipótesis

H1. *La conformación de las juntas directivas en las universidades confesionales en Colombia, así como la cooptación de los cuadros directivos son reflejo de los usos y costumbres de las comunidades religiosas propietarias, en lo que no se tienen procesos de selección, capacitación y seguimiento rigurosos.*

La primera hipótesis resultó verificada parcialmente pues si bien en tres de las cuatro IES estudiadas la junta directiva está compuesta íntegramente por religiosos de la entidad propietaria o los miembros seglares son escogidos a dedo, en la cuarta hay representantes de al menos tres estamentos (docentes, estudiantes y sector productivo). Además, en todas hay un estatuto orgánico que fija claramente las calidades para ser escogido y si bien no hay un seguimiento riguroso, en todas hay tiempos fijos de permanencia y algún grado de ilustración antes de asumir el cargo, que no se pudo especificar.

H2. *Estas juntas directivas en cuanto funcionan con apego a normativas internas de cada instituto religioso, desconocen y poco se involucran en los procesos mismos que deben direccionar, acompañar y controlar.*

En la segunda hipótesis, de los porcentajes en las respuestas de los entrevistados se puede inferir que si bien la totalidad de los encuestados participaron en la elaboración de los códigos y reglamentos internos de manejo o al menos los aprobaron, asisten regularmente

a las reuniones de junta y reciben la documentación sobre lo que se va a tratar previamente, un porcentaje muy superior al 50% admite que desconoce la elaboración y manejo del presupuesto, solo un 25% asiste a las rendiciones de cuentas, un porcentaje inferior hace seguimiento juicioso a la labor del rector y su equipo de gobierno y muy pocos han tenido algún tipo de contacto con otros estamentos de la institución, lo que da pie a reconocer la validez de la hipótesis de entrada que decía que las juntas directivas de la universidades confesionales no tienen control efectivo por desconocer en parte los procesos internos y si los conocen, no tienen interés o capacidad en involucrarse en ellos.

H3. *El carácter de fundaciones privadas junto a la autonomía universitaria y –sumado a esto– la tradición, el reconocimiento social y su solidez institucional y financiera, no parecen jugar a favor de la debida y urgente innovación y adaptación a contextos cada vez más pluralistas, competitivos y demandantes*

Evidentemente que el conjunto de las respuestas dadas por los entrevistados, sometidas a tabulación y puestas en porcentajes dejan entrever, por un lado, una marcada referencia a los valores institucionales que hasta el momento han garantizado la vigencia de las instituciones en contextos favorables y por el otro, la defensa de la autonomía y de la confesionalidad son exhibidas como garantía de independencia y de autogestión, aunque reconociendo los riesgos de la intervención estatal que es vista como invasiva y peligrosa. La sensación de la "torre de marfil" a la que muchos expertos apuntan es bien perceptible en el análisis de los datos.

H4. *Algunas buenas prácticas de gobernanza han venido siendo incorporadas a la administración y gerencia de las universidades confesionales, probablemente por la presión del entorno y el acatamiento a las nuevas políticas públicas que obligan a introducir cambios de fondo a su estructura, composición y responsabilidades.*

Del análisis de las respuestas, tanto de los miembros de las juntas directivas, como de los rectores y presidentes de las mismas no se puede inferir que haya una resistencia consciente al cambio. Lo que sí se pudo corroborar es que los códigos de buen gobierno de las cuatro universidades fueron elaborados después de 2019 y su estructura es calcada de la directriz dada por el MEN a mediados de 2017. Otro indicio es que un alto porcentaje de respuestas no demuestra familiaridad con el lenguaje de gobierno corporativo y que,

frente a sus herramientas operativas, se dice que se están haciendo los ajustes para implementarlos.

H5. *El empoderamiento creciente por parte de la alta dirección universitaria, de los aportes teórico-prácticos del buen gobierno corporativo y de tomar en cuenta las partes interesadas, consolida el funcionamiento interno, armoniza lo académico con lo administrativo, impulsa la calidad de los procesos y facilita el despliegue de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección.*

Es obvio que la hipótesis queda como un futurible por lo expresado en el comentario anterior, sin embargo es significativo que la universidad que tiene mejor incorporadas las estrategias de la gobernanza (Unisalle) , es la que mejores resultados exhibe en casi todos los ránquines, mientras que la más atrasada en todos los indicadores de gestión (la USB) pasa por un periodo crítico al decir de los miembros del consejo de gobierno que no se sienten escuchados por la comunidad propietaria y evidencian inestabilidad en los periodos rectorales.

H6. *El reto de reinventarse continuamente, acogido por las universidades de talla mundial, es posible y pertinente para instituciones confesionales que cuentan de por sí con fortalezas, pero que requieren con urgencia, adaptar y modernizar sus estructuras organizacionales, administrativas y de gestión, sin olvidar su contexto local.*

Esta hipótesis quedó plenamente confirmada en la medida en que la investigación comenzó antes de la pandemia de COVID-19 en un escenario relativamente tranquilo, se evidenció durante el periodo más crítico cuando todas las universidades debieron adoptar medidas extraordinarias para seguir prestando el servicio educativo y ahora cuando se debate el futuro mismo de la educación terciaria, las IES confesionales en sus planes de desarrollo y documentos para la renovación de registros y renovación de la acreditación de alta calidad, indican claramente los retos que deberán afrontar y las resistencias que deberán vencer.

IV. Recomendaciones

Liderar comunidades estudiantiles en el siglo XXI y en este medio va a requerir de una visión transformadora, con objetivos inspiradores, basados en la ejemplaridad de los directivos, con claridad en las prioridades, a saber, la salud física y emocional de los interesados, la oferta de programas que superen a los actuales, la formación permanente del talento humano por encima de las elevadas inversiones en infraestructura, pensando más en las contingencia que en lo rutinario y en un permanente ejercicio anticipatorio que devuelva al Alma Mater su papel protagónico en la formación de nuevos liderazgos y en la formulación de modelos de sociedad alternativos a los que hoy se rigen y que algunos pretenden cambiar apelando a la violencia o al populismo que se desgasta en demagogia sin hacer el cambio.

Hace ocho años, cuando se inició este trabajo investigativo, se partía de que las universidades confesionales colombianas no incorporaban las buenas prácticas de gobernanza a sus tradicionales estructuras de gestión, piramidales y excluyentes, porque no las veían pertinentes y porque no había una política pública definida. Hoy en día todas ellas tienen escritas y publicadas sus políticas de transparencia y sus códigos de buen gobierno. Viene entonces el problema que se pretende dilucidar con esta investigación, focalizada en cuatro universidades en diversas regiones del país, propiedad de comunidades religiosas diferentes, de distintas dimensiones y las cuatro acreditadas y/o reacreditadas por el MEN con registros de Alta Calidad en el transcurso de la investigación, y es demostrar que más allá del propósito y de la declaratoria, se está dando un cambio de paradigma cultural en estas cuatro IES que las haga competitivas.

Para tener en cuenta las prácticas de buen gobierno en la gobernanza universitaria, se pueden considerar las siguientes recomendaciones:

1. Transparencia y rendición de cuentas: Promover la transparencia en la toma de decisiones y en la gestión de recursos, así como establecer mecanismos efectivos de rendición de cuentas para garantizar la integridad institucional.

2. Participación y representatividad: Fomentar la participación de todos los actores relevantes en los procesos de toma de decisiones, asegurando una representación equitativa y diversa en los órganos de gobierno universitario.

3. Ética y valores: Establecer un marco ético sólido que guíe las acciones y decisiones de todos los miembros de la comunidad universitaria, promoviendo valores como la honestidad, la responsabilidad y el respeto.

4. Capacitación y formación: Brindar capacitación y formación continua a los miembros de los órganos de gobierno universitario en temas de gobernanza, ética, gestión y liderazgo, para fortalecer sus competencias y habilidades.

5. Diversidad e inclusión: Promover la diversidad y la inclusión en los órganos de gobierno universitario, garantizando la representación de diferentes perspectivas, géneros, culturas y disciplinas para enriquecer la toma de decisiones.

6. Planificación estratégica: Desarrollar e implementar un plan estratégico institucional que defina objetivos claros, metas alcanzables y mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar la eficacia de la gobernanza universitaria.

7. Comunicación efectiva: Establecer canales de comunicación efectivos y bidireccionales entre los diferentes niveles de gobierno universitario y la comunidad académica, administrativa y estudiantil, para garantizar una gestión transparente y colaborativa.

8. Innovación y adaptabilidad: Fomentar la innovación y la adaptabilidad en los procesos de gobernanza universitaria, incorporando buenas prácticas y modelos de gestión actualizados que respondan a los desafíos y oportunidades del entorno educativo.

Al considerar estas recomendaciones, las instituciones de educación superior podrán fortalecer sus prácticas de buen gobierno en la gobernanza universitaria, promoviendo la excelencia académica, la sostenibilidad institucional y el cumplimiento de su misión y visión educativa.

V. Propuestas futuras

Para futuras investigaciones en el ámbito de la gobernanza universitaria en instituciones de educación superior confesionales, se pueden considerar las siguientes recomendaciones:

1. Estudio comparativo: Realizar estudios comparativos entre diferentes instituciones confesionales para analizar cómo se implementan las prácticas de gobernanza en contextos variados y cómo influyen en el desempeño institucional.

2. Evaluación de impacto: Realizar investigaciones que evalúen el impacto concreto de la implementación de buenas prácticas de gobernanza en indicadores clave de desempeño académico, administrativo y financiero de las instituciones.

3. Análisis longitudinal: Realizar estudios longitudinales que permitan seguir la evolución de la gobernanza en instituciones confesionales a lo largo del tiempo, identificando tendencias, desafíos y oportunidades de mejora.

4. Estudio de casos múltiples: Realizar estudios de casos múltiples en diferentes instituciones confesionales para identificar buenas prácticas de gobernanza que puedan ser replicadas en otros contextos y analizar las particularidades de cada institución.

5. Incorporación de perspectivas diversas: Incluir en las investigaciones las perspectivas de diferentes actores involucrados en la gobernanza universitaria, como miembros de juntas directivas, directivos, docentes, estudiantes y representantes de la comunidad religiosa.

6. Exploración de nuevas tendencias: Investigar sobre nuevas tendencias en gobernanza universitaria, como la incorporación de tecnologías disruptivas, la sostenibilidad ambiental, la diversidad e inclusión, entre otros aspectos relevantes para el contexto actual.

7. Evaluación de la percepción de los *stakeholders*: Realizar estudios que evalúen la percepción de los *stakeholders* (externos) sobre la gobernanza en las instituciones confesionales, identificando áreas de mejora y fortalezas.

8. Estudio del porqué se han intervenido varias universidades.

Estas recomendaciones pueden contribuir a enriquecer el conocimiento sobre la gobernanza universitaria en instituciones de educación superior confesionales y a promover prácticas efectivas que impulsen el desarrollo y la excelencia en dichas instituciones, a la luz de los formidables retos que la educación superior deberá afrontar en el inmediato futuro, en escenarios que hasta hace muy poco parecían impensables.

8. Referencias bibliográficas

Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, C., Rama-Vitale. (2021) Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 12(33), 3-17. https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854

Acuerdo 2 de 2017. [Ministerio de Educación Nacional]. Por el cual se establece la política pública para el mejoramiento del gobierno en las Instituciones de Educación Superior. 8 de noviembre de 2017.

Acuerdo 2 de 2020. [Ministerio de Educación Nacional]. Por el cual se actualiza el modelo de acreditación de alta calidad. 1 de julio de 2020.

Aldrich, H. y Pfeffer, J. (1976). Entornos de las Organizaciones. Revista Anual de Sociología, 2, 79-105.

Alzate, C., Benavidez L., Correa J., Escobar A., (2022) La Provincia Dominicana de Colombia: de la supresión a la restauración 1861-1940. Tomo I. Tunja, Ediciones USTA.

André, M. (2013). O que é um estudo de caso qualitativo em educação? Revista da FAEEBA. Educação e Contemporaneidade, 22(40), 95−103. https://doi.org/10.21879/faeeba2358-0194.v22.n40.

Ayala, M. (2010). Financiamiento de la educación superior en Colombia reflexiones para un próximo futuro. Revista de la Educación Superior, 39(156), 89-102.

Banco Mundial (1992). Governance and development, Washington, D.C.: World Bank.

Banco Mundial (2004). World Development Report 2004: Making Services Work for Poor People. Washington, DC: World Bank.

Barcala, A. (1985) Las universidades españolas durante la edad media. Anuario de estudios medievales, 15, 83-126. Editorial. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, España. Recuperado el 15 de mayo de 2021 de https://digital.csic.es/bitstream/10261/16115/1/20090728144734682.pdf

Barlow, J. (1996). A declaration of the independence of cyberspace. https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&publication_year=1996&author=JP+Barlow&title=A+declaration+of+the+independence+of+cyberspace.

Barrientos-Fernández, A., Gómez, F., & Sánchez-Cabrero, R. (2020). Competencias sociales y emocionales del profesorado de Educación Infantil y su relación con la

gestión del clima de aula. Estudios sobre Educación, 38, 59–78. https://doi.org/10.15581/004.38.59-78

Bauer, M., Bormann, I., Kummer, B., Niedlich, S., y Rieckmann, M. *et al.* (2018). Sustainability Governance at Universities: Using a Governance Equalizer as a Research Heuristic. Higher Education Policy, 491–511. Recuperado de: https://link.springer.com/article/10.1057/s41307-018-0104-x.

Beranger, J. (2014) Normativa de regulación de la educación superior en América Latina y el caso de Paraguay. Universidades, 62, 7-18. Recuperado de: https://www.redalyc.org/pdf/373/37333040003.pdf

Berle, A. y Means, G. (1932) La corporación moderna y la propiedad privada. Cámara de Compensación de Comercio, Nueva York. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1460233

Bernal, A., Oneto, A., Penfold, M., Schneider, L., & Wilcox, J. (2012). Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, 6, Caracas: CAF. Recuperado de: https://scioteca.caf.com/handle/123456789/366

Bernasconi, A., & Rodríguez-Ponce, E. (2018). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo, el clima académico y la calidad de la formación de pregrado. Formación Universitaria, 11(3), 29–40. https://doi.org/10.4067/s0718-50062018000300029

Besley, T. (2006). Principled Agent? The Political Economy of Good Government. New York: Oxford University Press.

Betancur, M., y Méndez, R. (2017). Procesos de formación en investigación en la Universidad: ¿qué les queda a los estudiantes? Sophia, 13(2), 53−69. https://doi.org/10.18634/sophiaj.13v.2i.261

Bianchi, I., Sousa, R., Pereira, R., y Hillegerbser, J. (2017). Baseline mechanisms for it governance at universities. Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), 1551−1567. https://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/100

Boer, H., Huisman, J., y Meister-Scheytt, C. (2010). Supervision in 'modern' university governance: Boards under scrutiny. Studies in Higher Education, 35(3), 317–333. http://dx.doi.org/10.1080/03075070903062849

Brunner, J., y Labraña, J. (2020). "The transformation of higher education in Latin America: From elite access to massification and universalization". En: S.

Schwartzman (Ed.), Higher education in Latin America and the challenges of the 21st century, Nueva York: Springer Publishing, pp. 31-41.

Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. Revista de Educación, 335, 137−159. http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_06.pdf

Cabrero, B., & Salvador. (2016). Las competencias del tutor universitario: una aproximación a su definición desde la perspectiva teórica y de la experiencia de sus actores. Perfiles educativos, 11−34.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982016000100104.

Cadbury, A. (1992). Report of committee on the financial aspect of corporate governance. Gee, 1.

Canal Institucional TV. (9 de febrero de 2022). Matrícula cero: requisitos y como solicitarla en 2023. https://www.canalinstitucional.tv/matricula-cero-requisitos-como-solicitarla-2023

Carnegie, G. y Tuck, J. (2010). "Understanding the ABC of University Governance". The Australian Journal of Public Administration, 9(4), 431-41. https://doi.org/10.22235/pe.v7i2.505

Carrasco, A. (2017). Los nuevos modelos de gobernanza universitaria. El caso de la Unión Europea como organismo supranacional que configura el sistema universitario español. Journal of Supranational Policies of Education, n.° extraordinario, 107−122. https://doi.org/10.15366/jospoe2017.m1

Carreño, D. *et al.* (2020). De cómo construir el concepto emergente de la gobernanza. En: La gobernanza organizacional en las instituciones de educación superior. 10.13140/RG.2.2.10241.68969

Cerillo-M., A. (2005). La gobernanza hoy: 10 textos de referencia. Estudios Goberna. Tema Consultores

Cerosetenta. (2018). 26 años de crisis de la universidad pública. Cerosetenta. https://cerosetenta.uniandes.edu.co/26-anos-de-crisis-de-la-universidad-publica/

Chuaqui, B. (2002). Acerca de la historia de las universidades. Acerca de la historia de las universidades. Revista Chilena de Pediatría, 73(6), 583–585. https://doi.org/10.4067/s0370-41062002000600001

Cifuentes, J., Cataño, J., Varela D., Suárez, L., Aldana, A. y Rodríguez, C. (15 de diciembre de 2014). Recomendaciones para una política pública sobre buen gobierno universitario en Colombia. Ministerio de Educación Nacional, Pontificia Universidad Javeriana.

Cifuentes, J. (2016). Asuntos de gobierno universitario. JSTOR, 1−110. https://doi.org/10.2307/j.ctv893grj

Cifuentes, J. *et al.* (2015). Recomendaciones para una política pública sobre buen gobierno universitario en Colombia. https://www.javeriana.edu.co/telescopi/wp-content/uploads/2018/10/RECOMENDACIONES-PARA-UNA-POLI%CC%81TICA-PU%CC%81BLICA-SOBRE-BUEN-GOBIERNO-UNIVERSITARIO-EN-COLOMBIA.-2014-1.pdf

Clark, B. (1983). El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Clavijo, G. (2010). La universidad colombiana de cara al 2050. Revista Teoría y Praxis Investigativa, 5(1), 43-57. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3701451.pdf

Clavijo, A. (2022). Gobernanza y Gobernanza Universitaria. https://www.universidad.edu.co/gobernanza-y-gobernanza-universitaria-galo-adan-clavijo-junio-22/

Climent, V., Michavila, F., & Ripollés, M. (2015). Introducción. En V. Climent, F. Michavila, & M. Ripollés (Eds.), El Gobierno de las Universidades, reformas necesarias y tópicos manidos. Tecnos.

Consejo Nacional de Acreditación. (2021). Lineamientos y aspectos por evaluar para la acreditación en alta calidad de los programas académicos.

CNN (2022) ¿Qué es la "paz total" que propone Petro y qué grupos armados han mostrado interés en acogerse? https://cnnespanol.cnn.com/2022/10/27/colombia-paz-total-petro-grupos- armados-ilegales-interes-orix/

Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. Administrative Science Quarterly, 17(1), 1−25.

Collazos, M. (2019). Fiscalía investiga posibles hechos de corrupción en 13 universidades. RCN-Radio. https://www.rcnradio.com/judicial/fiscalia-investiga-posibles-hechos-de- corrupcion-en-13-universidades

Conferencia Episcopal de Colombia. (2022). Desafíos que interpelan hoy a las Universidades Católicas de Colombia.

CONNA. (2021). Lineamientos y aspectos por evaluar para la acreditación en alta calidad de programas académicos Consejo Nacional de Acreditación República de Colombia aprobados por el CESU en la sesión del 23 de marzo de 2021.

Constitución Política de Colombia. (1991).

Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto. (2023). https://www.uniminuto.edu/historia-uniminuto

Corte Constitucional. (2016). Constitución Política de Colombia. https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf

CRES. (2018). Declaración Final de la III Conferencia Regional de la Educación Superior de América Latina y el Caribe. Córdoba, Argentina.

De La Torre, E., Pérez-Esparrells, C., & Casani, F. (2014). El programa Campus de Excelencia Internacional en España y algunas estrategias de universidades de la Comunidad de Madrid para mejorar su posición en los rankings globales. XXIII Jornadas de La Asociación de Economía de La Educación, 351–370. http://2014.economicsofeducation.com/user/pdfsesiones/039.pdf

De Vincenzi, R. (2020). Gobernanza 4.0 en la educación superior. En: Gobernanza universitaria. Experiencias e investigaciones en Latinoamérica. Ganga, F., González, E., Ostos, L. y Hernández, M. (Eds.). Bogotá: Ediciones USTA

Decreto 2020 de 2006. Por medio del cual se organiza el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo. 16 de junio de 2006. D. O. n.° 46301. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20743

Decreto-Ley 118 de 1957. Por el cual se decretan aumentos de salarios, se establece el subsidio familiar y se crea el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=65462

Definición. (2023). Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-234968.html#:~:text=Los%20programas%20de%20formaci%C3%B3n%20laboral,ejercer%20una%20actividad%20productiva%20en

Denzin, N., y Lincoln, Y. (1994). Handbook of Qualitative Research. Introduction: Entering the Field of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage.

Díaz M. (2022) Conferencia inaugural del Congreso de Educación Superior Universidad 2022 Gestión de gobierno basada en ciencia e innovación: avances y desafíos. https://congresouniversidad.cu

Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: Australian Journal of Management, 16, 49–66. https://doi.org/10.1177/031289629101600103

DPN. (2020). Buen Gobierno. Departamento Nacional de Planeación. https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/buen- gobierno/Paginas/Buen-Gobierno.aspx

Drucker, P. (1997). The future that has already happened. Harvard Business Review, 75(25), 20−22.

Durisin, B., & Puzone, F. (2009). Maturation of corporate governance research, 1993-2007: An assessment. Corporate Governance, 17(3), 266–291. https://doi.org/10.1111/j.14678683.2009.00739.x

El Observatorio de la Universidad Colombiana. (2016). Indicadores de la universidad.

El Observatorio de la Universidad Colombiana. (2022). ¿En qué consiste una reforma integral a la Ley 30 de 1992?

Esto es lo que busca la reforma. (29 de septiembre de 1993). El Tiempo. (Recuperado en 5 de febrero de 2023).

European University Association. (2007). Lisbon declaration. Europe´s Universities beyond 2010: Diversity with a common purpose. Brussels. https://doi.org/10.1016/0308-597X(94)90011-6

Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of Ownership and Control. Journal of Law and Economics, 26(2), 301–325. https://doi.org/10.1086/467037

Fielden, J. (2008). Global trends in university governance. Education working paper series, 9, 1-70.

Firsova A. y Chernyshova G. (2019). Efficiency Analysis of Regional Innovation Development Based on DEA Malmquist Index. Information. 11(6); 294. https://doi.org/10.3390/info11060294

Flórez-Parra, J. (2013). El gobierno corporativo en el sector público: Un estudio en las universidades públicas españolas. Cuadernos de Administración, 29(50), 142−152.

Flórez-Parra, J., López-Pérez, V., y López-Hernández, A. (2017). Corporate governance in Colombian universities. International Review of Administrative Sciences 85(3), 544-565. https://doi.org/10.1177/0020852317707331

Frost, J., Hattke, F., & Reihlen, M. (2016). Multi−Level Governance in Universities: Strategy, Structure, Control. Multi−Level Governance in Universities, 1-15, https://doi.org/10.1007/978-3-319-32678-8_1

Fukuyama, F. (2016). Governance: What do we know, and how do we know it? Annual Review of Political Science, 19(1), 89-105. https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-polisci-042214-044240

Fundación Universitaria Agustiniana (2023). https://www.uniagustiniana.edu.co/resena-historica-uniagustiniana

Fundación Universitaria Católica del Norte (2023). Quiénes somos. Católica del Norte Fundación Universitaria. https://ucn.edu.co/quienes-somos

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (2024). Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. https://www.unicatolica.edu.co/

Fundación Universitaria Cervantes San Agustín Bogotá, (2023). Quiénes somos - Universidad Unicervantes. Universidad Unicervantes. https://www.unicervantes.edu.co/quienes-somos/

Fundación Universitaria Juan de Castellanos (2023). Juan de Castellanos: Fundación Universitaria. https://www.jdc.edu.co/la-juan/info/resena-historica

Fundación Universitaria Monserrate – Unimonserrate. (2023.). Unimonserrate. https://www.unimonserrate.edu.co/la-unimonserrate/

Fundación Universitaria Salesiana (2023). Nace la Fundación Universitaria Salesiana. Fundación Universitaria Salesiana. https://salesiana.edu.co/reunion-con-el-sector-externo-2-2/

Fundación Universitaria San Alfonso (2023). Fundación Universitaria San Alfonso. https://www.sanalfonso.edu.co/institucion/

Fundación Universitaria San Pablo – UNISANPABLO (2023). Società San Paolo. https://www.paulus.net/index.php?option=com_content&view=article&id=4854:

colombia-unisanpablo-un-sueno-que-se-hace-realidad&catid=97&Itemid=798&lang=es

Ganga, A., Ramos, M., Leal, A., & Valdivieso, E. (2015). Teoría de agencia (TA): Estrategia y Organizaciones. Innovar, 15(57), 11–26. https://doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50324.I23

Girotto, M., Mundet, J., & Llinàs, X. (2013). Estrategia en la universidad: ¿cuestión de calidad, gerencialismo y relaciones político-financieras? Revista de Educación, 361. 95-116. https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2011-361-136

Gómez-Campo, V. (2004). Gobierno y gobernabilidad en las universidades públicas (1ª ed.). Bogotá, Colombia. Universidad Nacional de Colombia.

Gómez, V. (2018) Consecuencias negativas de la Ley 30 de Educación Superior. https://periodico.unal.edu.co/articulos/consecuencias-negativas-de-la-ley-30-de-educacion-superior/

Gómez, C. (2003). La Universidad de La Salle de Bogotá en el contexto de las universidades lasallistas. Revista de la Universidad de la Salle, 95-113. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1556&context=ruls

González, E. y Carreño, D. (2022). Aproximaciones al concepto de gobernanza universitaria: una revisión desde la normativa colombiana. Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía, 15(2), 399-424. https://doi.org/10.15332/25005421.8071.

Gregorutti, G. (2014). Buscando modelos alternativos para la gestión universitaria latinoamericana. Bordón. Revista de Pedagogía, 2014. https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/Bordon.2014.66108

Gutiérrez-Solana, F. (2015). Reformar la gobernanza como garantía de funcionalidad. En: V. Climent, F. Michavila, & M. Ripollés (Eds.), El Gobierno de las Universidades, reformas necesarias y tópicos manidos (pp. 100–121). Tecnos.

Helg, A. (1989a). La educación en Colombia, 1946-1957. En Á. Tirado Mejía (director científico y académico), Nueva historia de Colombia, IV, 111-134. Bogotá: Planeta.

Helg, A. (1989b). La educación en Colombia, 1958-1980. En Á. Tirado Mejía (director científico y académico), Nueva historia de Colombia, IV, 135-158). Bogotá: Planeta.

Hernández, S. *et al*. (2010). Metodología de la Investigación (5ª ed.). México: Mc Graw Hilll.

Hill, C., & Jones, T. (1992). Stakeholder-Agency Theory Charles. Journal of Management Studies, 29(2), 131–154.

Hood, Ch. (2011): A Public Management for All Seasons? Public Administration, 69, spring, 3-19.

Hood, C. (2011). New public management. Amsterdam: Elsevier: International Encyclopedia of the Social and Behavorial Sciences.

Howlett, M., y Ramesh, M. (2014). The two orders of governance failure: design mismatches and policy capacity issues in modern governance. Policy Soc., 33, 317–27.

Huang, C. y Ho, Y. (2011) Historical research on corporate governance: A bibliometric analysis, African Journal of Business Management, 5(2), 276–284.

Huisman, J. (2015). Coming to terms with governance in higher education. En J. Huisman, International Perspectives on the Governance of Higher Education: Alternative Frameworks for Coordination (pp. 1-9). New York and London: Routledg.

Institution. (2022). Shanghai ranking. http://www.shanghairanking.com/institution

Iregui, A., Melo, L., & Ramos, J. (2007). Análisis de eficiencia de la educación en Colombia. Revista de Economía del Rosario, 10(1), 21-41.

Jaramillo, J. (1989). La educación durante los gobiernos liberales, 1930-1946. En Tirado, Á. (director científico y académico), Nueva historia de Colombia, IV, 87-110). Bogotá: Planeta.

Jaramillo, A. (2010). El financiamiento de la educación superior en Colombia: retos y tensiones. Pensamiento Universitario, 20, 103-127. Asociación Colombiana de Universidades.

Jemienlniak, D., y Greenwood, D. (2015). Wake Up or Perish: Neo−liberalism, the social sciences, and salvaging the public university. Cultural Studies: Critical Methodologies, 1(15), 72–82. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1532708613516430.

Jensen, H. (2019) ¿Qué es la autonomía universitaria? Semanario Universidad. https://semanariouniversidad.com/opinion/que-es-la- autonomia-universitaria/

Jessop, B. (2017). El Estado. Pasado, presente y futuro. Madrid: Los Libros de la Catarata.

Kehm, B. (2012). La nueva gobernanza en los sistemas universitarios. Barcelona: Ediciones Octaedro.

Khan P., Johl, S., Akhtar, S., Asif, M., Salameh, A., & Kanesan, T. (2022). Open innovation of institutional investors and higher education system in creating open approach for SDG-4 quality education: a conceptual review. journal of open innovation: technology, market, and complexity, 8(1). https://doi.org/10.3390/joitmc8010049

King, A. (2020) Gobernanza y rendimiento en las universidades latinoamericanas. Universidad Politécnica de Cataluña.

Koch, T. y Labraña, J. (2021). "What does it mean to assess quality? A socio-historical analytical of quality assurance in Chilean higher education". En M. Murphy, C. Burke, C. Costa y R. Raaper (eds.), Social theory and the politics of higher education: Critical perspectives on institutional research, Londres: Bloomsbury, 65-84.

Kooiman, J. (2003). Governing as governance. CA: Sage: Thousand Oaks.

Kwiek, M. (2016). Academic entrepreneurialism and changing governance in universities. Evidence from empirical studies. Higher Education Dynamics, 49−74. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-32678-8_3

Lake, D. (2010). Rightful rules: authority, order, and the foundations of global governance. Intl. Stud. Q., 587–613.
https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&publication_year=2000&author=J+Mazur&title=Labor%27s+new+internationalism

Larrán, M., López, A., y Calzado, M. (2012). Stakeholder expectations in Spanish public universities: An empirical study. International Journal of Humanities and Social Science, 2(1), 1–13. https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&volume=2&publication_year

León-Pineda, A. (2021). Análisis de la gobernanza universitaria desde la perspectiva de la Nueva Gobernanza Pública: recomendaciones para la Universidad Nacional de Colombia. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/80225/1019077772.2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Ley 119 de 1994. Por la cual se reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, se deroga el Decreto 2149 de 1992 y se dictan otras disposiciones. https://agenciapublicadeempleo.sena.edu.co/Normatividad/Ley%20119%20de%201994.pdf

Ley 1450 de 2011. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014. 16 de junio de 2011. D. O., n.° 48102. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43101

Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=253

Liang, W., Gu, J. & Nyland, C. (2022). "China's new research evaluation policy: Evidence from economics faculty of elite Chinese universities", Research Policy, 51(1), 104-407. https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104407

Lokuwaduge, Chitra, y Armstrong, A. (2014). The impact of governance on the performance of the higher education sector in Australia. Educational Management Administration & Leadership, 25−45. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143214535740

López, F. (2016) Educación Superior Comparada: Tendencias mundiales y de América Latina y el Caribe. Avaliação, Campinas. https://doi.org/10.1590/S1414-40772016000100002

Mace, M. (1971) Directors, Myth, and Reality (Harvard Business School Press, Boston).

Mahmound, I., y Al, A. (2017). Governance of Public Universities and Their Role in Promoting Partnership with Non-Governmental Institutions. International Journal of Engineering and Information Systems, 1(9), 214-238.

Marginson, S. (2010). "Higher education in the global knowledge economy", Procedia−Social and Behavioral Sciences, 2(5), 6962-6980. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.05.049

Martínez, P. (noviembre de 2017). Gobernanza y calidad, principales desafíos de las Universidades Públicas del Caribe colombiano: La Dirección Central Reforzada (Steering Core) como factor de calidad en cuatro Universidades Públicas del Caribe Colombiano. [Tesis de Doctorado, Universidad de Cartagena, Rudecolombia]. https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/6592/FINAL_TESIS_%20DOCTORAL%20PMB%20%28REVISADA_DIC_07_2017%29%20

Martínez, P. & Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & Gestión, 165−193. https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf

Matrícula cero: ¿en qué consiste y a quiénes beneficia? (2021). Matrícula cero: ¿en qué consiste y a quiénes beneficia? https://periodico.unal.edu.co/articulos/matricula-cero-en-que-consiste-y-a-quienes-beneficia/

Mazur, J. (2000). Labor's new internationalism. Foreign Af, 79(1), 79–93. https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&publication_year=2000&author=J+Mazur&title=Labor%27s+new+internationalism

Melo-Becerra, L., Ramos-Forero, J., & Hernández-Santamaría, P. (2017). La educación superior en Colombia: situación actual y análisis de eficiencia. Desarrollo y Sociedad, 78, 59–111. https://doi.org/10.13043/dys.78.2

Mendivelso, M., y Parra, J. (2018). La investigación en la universidad colombiana, retos para el futuro. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/5021

Meoli, M., Peleari, S., & Vismara, S. (2017). The governance of universities and the establishment of academic spin−offs. Small Business Economics, 485–504. https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-017-9956-5

Michavila, F., & Martínez, J. M. (2018). Excellence of Universities versus Autonomy, Funding and Accountability. European https://doi.org/10.1017/S1062798717000539

MINDEFENSA (2021) Balance general paro nacional 2021 https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/estudios_sectoriales/info_estadistica/InformeCorrido_Balance_Paro_2021.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2023). El Ministerio de Educación Nacional pone a disposición la información estadística de educación superior 2022

Ministerio de Educación Nacional. (2013). Guía para la creación e implementación de códigos de buen gobierno en las instituciones de educación superior. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-330454_archivo_pdf_10_Guia_Creacion.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2019). Sobre educación superior, Pub. L. n.° 21.091 Chile. Recuperado de: https://www.leychile.cl/N?i=1118991&f=2018-05-29&p=

Morales, N. y Prieto, F. (2016). La gobernanza y la educación superior en Colombia. V Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales, 16 al 18 de noviembre de 2016, Mendoza, Argentina. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8520/ev.8520.pdf

Muñoz, L. (2017). El gobierno de las instituciones universitarias. Editorial Eunsa.

Muth, M. y Donaldson, L. (1998) Stewardship theory and board structure a contingency approach. Corporate Governance an International Review, 6, 2-28. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1460244

North, D. (2009). Violence and social orders: a conceptual framework for interpreting recorded human history. New York: Cambridge University Press.

Observatorio de la Universidad Colombiana, (2023). Lo que hace una década pedía el movimiento estudiantil para reformar la Ley 30 de 1992. El Observatorio De La Universidad Colombiana. https://www.universidad.edu.co/lo-que-hace-una-decada-pedia-el-movimiento-estudiantil-para-reformar-la-ley-30-de-1992/

Ocampo, J. (2012). EL MAESTRO DON ANDRÉS BELLO. Sus ideas sobre el nacionalismo cultural de Hispanoamérica y la educación. Revista Historia de La Educación Latinoamericana, (1). https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia_educacion_latinamerican/article/view/1446

OCDEa. (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Ocde (OCDE). Paris. https://doi.org/10.1787/9788485482726-es

OCDEb. (2016). Strengthening corporate governance codes in Latin America The 2016 Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable.

OECD. (2017). Factbook 2010. Economic, Environmental and Social Statistics.

ODUCAL. (2020). Organización de Universidades Católicas de América Latina y el Caribe https://oducal.com/

ODUCAL. (2020). Identidad y propósito. https://oducal.com/web/oducal/identidad-y-proposito

ONU. (2019). COVID-19 y educación superior: Aprender a desaprender para crear una educación para el futuro. https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/covid-19-y-educaci%C3%B3n-superior-aprender-desaprender-para-crear-una-educaci%C3%B3n-para

Ordorika, I., & Lloyd, M. (2015). International rankings and the contest for university hegemony. Journal of Education Policy, 30(3), 385–405. https://doi.org/10.1080/02680939.2014.979247

Organigrama. (s.f.). CDE formar y transformar. https://ucn.edu.co/organigrama

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2023). Enrolment rate in secondary and tertiary education (indicator). https://data.oecd.org/students/enrolment-rate-in-secondary-and-tertiary-education.htm#indicator-chart

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2023). Number of students (indicator). https://data.oecd.org/eduresource/spending-on-tertiary-education.htm#indicator-chart

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2023). Spending on tertiary education (indicator). https://data.oecd.org/students/number-of-students.htm

Orozco, L. (2016). Informe Nacional - Colombia. CINDA - Educación Superior en Iberoamérica Informe. Santiago de Chile. Recuperado de: https://cinda.cl/wp-content/uploads/2019/01/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2016-informe-nacional-colombia.pdf

Orozco, L. (2019). La autonomía universitaria, un compromiso consigo misma y con la sociedad. Universidad de los Andes.

Ospina, D. y López D. (2007). Políticas públicas del micro, pequeñas y medianas empresas. Jurídico−Manizales (Colombia), 31−45. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2942317.pdf

Padfield, C. (2008). Libro Verde: El fomento y la medición de la "Tercera Misión" en las Instituciones de Educación Superior (1–24).

Pérez, B. y Ambrosio, M. (s.f.). La importancia de la autonomía universitaria. http://humanidades.uaemex.mx/tlamatini/wp-content/uploads/sites/7/2020/09/autonomia_universitaria.pdf

Periódico UNAL. https://periodico.unal.edu.co/articulos/matricula-cero-en-que-consiste-y-a-quienes-beneficia/

Plattner, M. (2013). Reflections on "governance". Journal of Democracy. https://muse.jhu.edu/article/523083/summary.

PND. (2022) Plan Nacional de Desarrollo de Colombia 2022-2026.

Pontificia Universidad Javeriana. (2023). Pontificia Universidad Javeriana.

Presidencia de la República. (2022). Gobierno del Cambio presentó oficialmente en Istmina, Chocó, el Ministerio de Igualdad y Equidad. https://petro.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Gobierno-del-Cambio-presento-oficialmente-en-Istmina-Choco-el-Ministerio-de-230104.aspx

Provincia de San Luis Bertrán de Colombia. (2020). Universidad Santo Tomás. En: Catálogo 2020. Bucaramanga: Distrigraf.

Pruvot, E., & Estermann, T. (2017). University Autonmy in Europe III - The Scorecard. European University Asociation. Brussels.

Pucheta-Martínez, M., & Gallego-Álvarez, I. (2019). Do board characteristics drive firm performance? An international perspective. Review of Managerial Science. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/s11846-019-00330-x

QS University Rankings (2022) QS International. QS World University Rankings 2022. Top Universities. https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/2022

Tejada, Y. & Tejada Á. (2018). Corporate governance of universities: improving transparency and accountability. https://ideas.repec.org/a/pal/ijodag/v15y2018i1d10.1057_s41310-018-0034-2.html

Ramírez, M. (2011). Investigación cualitativa: Definición y diseño. Valencia: Nau Llibres.

Ramírez, Y., & Tejada, Á. (2018). Corporate governance of universities: improving transparency and accountability. International Journal of Disclosure and Governance, 29–39. https://doi.org/10.22430/24223182.2190

Red de Universidades Católicas de Colombia. (2018). La red de las universidades católicas. https://www.ucn.edu.co/rucc/sala-de-prensa/Paginas/la-red-de-las-universidades-catolicas.aspx

Regionales SENA (2022) Macrorregiones. https://www.sena.edu.co/es-co/regionales/paginas/default.aspx

República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación. (1993). Misión nacional para la modernización de la universidad pública. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Social/15.pdf

Restrepo, J., Trujillo, M., y Guzmán, A. (2012). Gobierno corporativo en las instituciones de educación superior en Colombia. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. Dirección de Comunicaciones y Marketing y Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

Riaño, F. & Noda, M. (2022) La universidad Latinoamericana: Antecedentes históricos, situación actual y desafíos. Revista Universidad y Sociedad, 14(1), 546-561.

RICYT. (2020). "Principales Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericanos / Interamericanos" en el Estado de la Ciencia 2020. En: Barrere, Rodolfo (coord.) http://www.ricyt.org/wp-content/uploads/2021/02/ElEstadoDeLaCiencia_2020.pdf.

Risse, T., & Börzel, T. (2010). Governance without a state: Can it work?

Rodríguez-Gómez, R. (2017). "Más autonomía o más gobernanza. Un dilema universitario", Revista Mexicana de Investigación Educativa, 22(75), 1015-1020.

Rodríguez G., R., & Burbano, G. (2012). Historia de la universidad e historia de la educación superior en América Latina (presentado en Educación Superior: Debates y Desafíos, Cátedra Manuel Ancízar 2012-1). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

RUCC. (2020). Red de Universidades Católicas de Colombia. https://www.ugc.edu.co/rucc

Salazar, B. y Ordóñez, L. (2013). La autonomía universitaria y la reforma a la educación superior. Tendencias, XIV(1).

Salmi, J. (2009). El desafío de crear universidades de rango mundial, World Bank, Mayol Ediciones.

Salmi, J. (2014). Buenas prácticas internacionales de gobierno universitario. Nueva Revista de Política, Cultura y Arte, 151, 116–132.

Salmi, J. (2013). La urgencia de ir hacia adelante: perspectivas desde la experiencia internacional para la transformación de la educación superior en Colombia. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Santos, B. (1998). De la mano de Alicia: lo social y lo político en la postmodernidad. Santafé de Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Facultad de Derecho Universidad de los Andes, Ediciones Uniandes.

Schmal, R. y Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 26(100).

Schmitter, P. (2019). "Defining, explaining and, then, exploiting the elusive concept of "governance", Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences, 12(4), 547-567. https://doi.org/10.1007/s40647-018-0236-9

Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/

Schwab, K. (2022). Imaginando la gobernanza 4.0.
https://www.funcionpublica.gov.co/web/carta-administrativa/-/imaginando-la-gobernanza-4.0

SCImago Research Group. (2022). Institution rankings. Información disponible en http://www.scimagoir.com/.

Scott, P. (2019). Martin Trow's elite-mass-universal triptych: Conceptualising Higher Education development. Higher Education Quarterly.

Shangai Ranking. (2022). 2022 Academic ranking of world universities. https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2022

Shaw, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a small firm study. qualitative market research: An international journal, 2(2), 59-70.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. The Journal of Finance, LII(2), 737–783.

Silva, R. (1989). La educación en Colombia, 1880-1930. En Á. Tirado (director científico y académico), Nueva historia de Colombia, IV, 61-86). Bogotá: Planeta.

Sistema Nacional de Información para la Educación Superior en Colombia. (2022).

SNIES (2024) Inicio - Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. https://snies.mineducacion.gov.co/portal/

SNIES. (2022) El Ministerio de Educación Nacional pone a disposición la información estadística de educación superior

https://snies.mineducacion.gov.co/portal//416243:El-Ministerio-de-Educacion-Nacional-pone-a-disposicion-la-informacion-estadistica-de-educacion-superior-

SNIES. (2022) Bases consolidadas. https://snies.mineducacion.gov.co/portal/ESTADISTICAS/Bases-consolidadas/

Song, S. Y. (2020). "How does variation in the State's choice over higher education governance affect university restructuring? A time-series-cross-sectional analysis", Education and Urban Society, 52(1), 92-116. https://doi.org/10.1177/0013124519861948

Soto, D. (2011). La Universidad Latinoamericana. Un futuro en construcción. En: Independencia e universidade na América Latina. Tradicoes, tempos e territórios. Editado por José Rubens Lima Jardilino, Leandro de Proença y Valéria Andrade. Sao Paulo: Paco Editorial. Sociedad de Historia de la Educación Latinoamericana, 2011.

Spito, P. (1998). New players on the international stage. Hofstra Law Policy Symp, 3, 25–32.

Steurer, R. The role of governments in corporate social responsibility: characterising public policies on CSR in Europe. Policy Sci 43, 49–72 (2010). https://doi.org/10.1007/s11077-009-9084-4

Stornelli, N. (31 de marzo de 2020). El atraso tecnológico que mostró el coronavirus. El Tiempo, 1–2. https://www.eltiempo.com/opinion/el-atraso-tecnologico-que-mostro-el-coronavirus-nicola-stornelli-garcia-479284

Tajamatsu, K., & Kirimura, T. (2016). SWOT analysis and complex network analysis to enhance governance in universities by collaboration between academic and administrative faculty. IEEE Xplore, https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7557799.

Tang, Z. (2019). Research on the Participation of University-affiliated Think Tanks in Local Economic Development. ITM Web https://doi.org/10.1051/itmconf/20192504003

Taylor, M. (2012). Shared governance in the modern university. Higher Education Quarterly, 67(1), 80–94. https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&volume=67&publication_year=2012&pages=80-94&author=M+Taylor&title=Shared+governance+in+the+modern+university.

Tricker, R. (2015). Corporate governance: Principles, policies, and practices. (Oxford University Press, Ed.). USA.

Tünnermann, C. (2003)- La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI" colección UDUAL 13.

Tünnermann, C. (2003). Desafíos de la universidad en la sociedad del conocimiento, cinco años después de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, París, UNESCO

Tünnermann, C. (1991). Historia de la Universidad en América Latina: De la época colonial a la Reforma de Córdoba" Editorial Universitaria Centroamericana, EDUCA, San José, Costa Rica. Recuperado el 24 de junio de 2021 de https://www.enriquebolanos.org

Tünnermann, C. (1996). "Breve historia del desarrollo de la Universidad en América Latina", CRESALC, 11–38 http://envia3.xoc.uam.mx/site/uploads/lecturas_TID/unidad1/Tünnermann.pdf

UNESCO - IESALC. (2020). Hacia el acceso universal a la educación superior; Tendencias internacionales, https://www.iesalc.unesco.org/2020/11/17/el-iesalc-lanza-el-informe-hacia-el-acceso-universal-a-la-educacion-superior-tendencias-internacionales/

UNESCO - IESALC. (2021). Garantía de calidad y los criterios de acreditación de la educación superior. Perspectivas internacionales. https://unesdoc.unesco.org/

UNESCO. (1998). Declaración mundial sobre la educación en el siglo XXI: Visión y acción.

Universidad Católica de Colombia. (2023). Información institucional - Universidad Católica de Colombia. Universidad Católica de Colombia. https://www.ucatolica.edu.co/portal/nuestra-universidad/informacion-institucional/

Universidad Católica de Manizales. (2023). Reseña histórica - UCM - Universidad Católica de Manizales. UCM - Universidad Católica De Manizales. https://www.ucm.edu.co/la-universidad/resena-historica/

Universidad Católica de Oriente. (2023). https://www.uco.edu.co/

Universidad Católica de Pereira. (2023). Universidad Católica de Pereira. Universidad Católica De Pereira. https://www.ucp.edu.co/

Universidad Católica Luis Amigó. (2023). https://www.funlam.edu.co/

Universidad Católica Luis Amigo. (2023). Código de buen gobierno y transparencia. https://www.funlam.edu.co/uploads/documentosjuridicos/1688_Codigo_de_Buen_Gobierno_y_Transparencia.pdf

Universidad Colegio Mayor del Rosario. (2023). La Universidad | Historia y Símbolos|Universidad del Rosario. Universidad Del Rosario. https://urosario.edu.co/la-universidad/historia-simbolos

Universidad de La Sabana Cundinamarca. (2023). Nosotros: Conozca más sobre la Universidad de La Sabana. https://www.unisabana.edu.co/nosotros/nosotros/

Universidad de La Salle (2023) Historia. https://www.lasalle.edu.co/unidades-academicas/facultad-ciencias-de-la-educacion/historia

Universidad de La Salle. (2022). Admisiones. https://www.lasalle.edu.co/

Universidad de San Buenaventura (2023). Nuestra Historia - Universidad de San Buenaventura. Universidad de San Buenaventura. https://www.usbbog.edu.co/universidad/historia-y-simbolos/

Universidad de San Buenaventura. (2015). Informe de Autoevaluación Acreditación Institucional Multicampus. https://usbcartagena.edu.co/wp-content/uploads/2022/11/4-Informe_AIM_Cartagena_2015_compressed.pdf

Universidad de San Buenaventura. (2022). Admisiones. https://usb.edu.co/

Universidad de San Buenaventura. (2022). Ven a ser quien quieres ser. https://www.ucm.edu.co/programas/?prog&nivel_formacion=carreras-profesionales

Universidad La Gran Colombia Bogotá. (2023) Nueva Civilización, mayo 2023. https://www.ugc.edu.co/sede/bogota/documentos/periodico/ediciones_2023/mayo/pages/aniversariougc.html

Universidad Mariana (2023) Webmaster: Jaime Alberto Díaz Arce. Historia de la Universidad Mariana https://www.umariana.edu.co/historia-umariana.html

Universidad Pontificia Bolivariana (2023) Historia https://www.upb.edu.co/es/identidad-principios-historia/linea-tiempo

Universidad Santo Tomás. (2023). Nuestra institución. https://usantotomas.edu.co/nuestra-instituci%C3%B3n

Universidad Santo Tomás. (2021). Código de Buen Gobierno.

Universidad Santo Tomás. (2022). Oferta académica. https://usantotomas.edu.co/

Vasilachis, G. (2013). Investigación cualitativa: metodologías, estrategias, perspectivas, propósitos. En D. y. Lincoln, Manual de Investigación Cualitativa, III. Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona: Gedisa Edi.

Vidal, M., Barciela, M. y Armentos, I. (2021) Impacto de la COVID-19 en la educación Superior. Educación médica superior. 35(1) Ecimed.

Villace, C. (2020). Liderazgo y gobierno estratégico de las universidades. https://doi.org/10.14201/gredos.145525

Villanueva-Villar, M., Rivo-López, E., & Lago-Peñas, S. (2016). On the relationship between corporate governance and value creation in an economic crisis: Empirical evidence for the Spanish case. BRQ Business Research Quarterly. https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.06.002

Villanueva, E. (2010). Perspectivas de la educación superior en América Latina. Perfiles Educativos, XXXII(129). 86-101.

Villarraga, A. (2022). La "política de paz total" del gobierno Petro. https://viva.org.co/cajavirtual/svc0793/articulo02.html

Wilcox, K. (2021). "Interrogating the discourses of 'teaching excellence' in higher education", European Educational Research Journal, 20(1), 42-58. https://doi.org/10.1177/1474904120944783

World Bank. (2004). World development report 2004: Making services work for poor people. Washington, DC: World Bank.

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. Buenos Aires: Universidad del CEMA.

Yates, L., Woeler, P., Millar, V., & Connor, K. (2016). New public management and the changing governance of universities. The Ashgate Research Companion to New Public Management, Ashgate,161–176, 2011. https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-00972968

Yilmaz, Y. (1998). Private regulation: a real alternative for regulatory reform. CATO Policy Analysis, 303. Washington, D.C.

https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&publication_year=1998&author=Y+Yilmaz&title=Private+regulation%3A+a+real+alternative+for+regulatory

Yo quiero escribir. (2020). Educaedu Colombia. (https://www.educaedu-colombia.com/centros/ccc-centro-de-estudios-online-uni2560