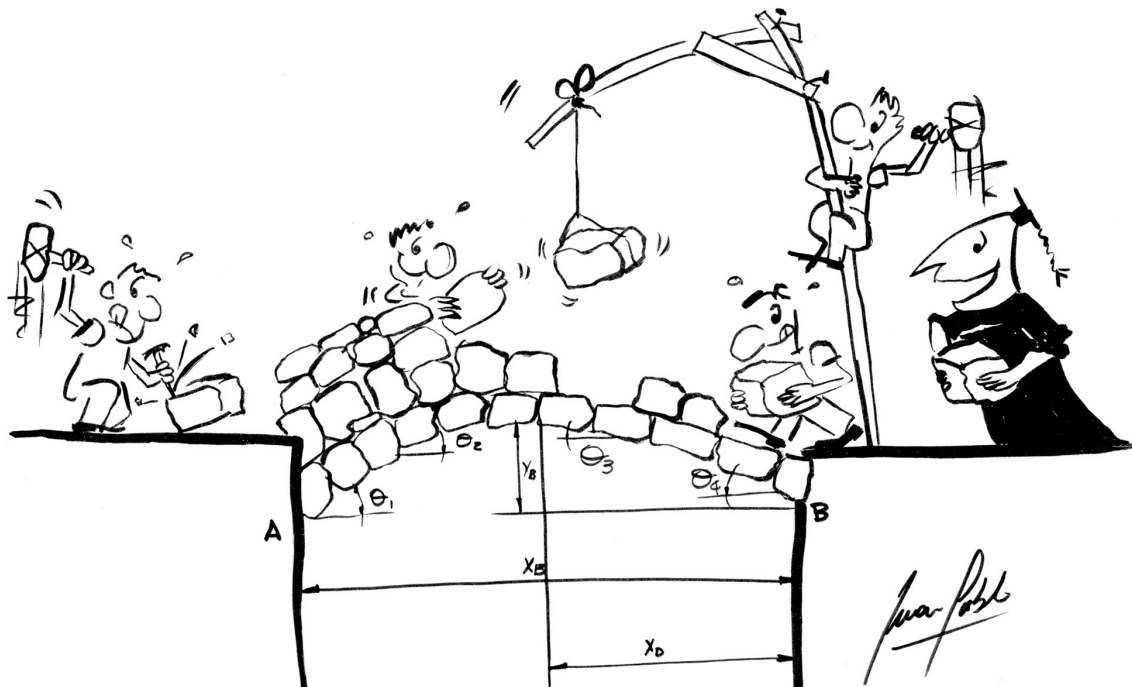


Javier Herrán / Juan Pablo Salgado / José Juncosa / Paola Carrera  
Ángel Torres / Luis M. Romero / Bernardo Salgado

Fernando Solórzano  
(Compilador)

# La universidad: Un bien de uso común

Conjunto de recursos, valores morales y  
culturales de la Comunidad Académica de  
la Universidad Politécnica Salesiana



## **LA UNIVERSIDAD: UN BIEN DE USO COMÚN**

Conjunto de recursos, valores morales y culturales  
de la Comunidad Académica de la Universidad  
Politécnica Salesiana



*Javier Herrán / Juan Pablo Salgado / José Juncosa,  
Paola Carrera / Ángel Torres / Luis M. Romero*

*Fernando Solórzano  
Compilador*

# **LA UNIVERSIDAD: UN BIEN DE USO COMÚN**

---

Conjunto de recursos, valores morales  
y culturales de la Comunidad Académica  
de la Universidad Politécnica Salesiana



**ABYA** | UNIVERSIDAD  
**YALA** | POLITÉCNICA  
SALESIANA

2018

**LA UNIVERSIDAD: UN BIEN DE USO COMÚN**  
**Conjunto de recursos, valores morales y culturales de la Comunidad**  
**Académica de la Universidad Politécnica Salesiana**

© *Fernando Solórzano (compilador)*

*Javier Herrán, Juan Pablo Salgado, José Juncosa*  
*Paola Carrera, Ángel Torres,*  
*Luis M. Romero, Bernardo Salgado*

1ra edición: Universidad Politécnica Salesiana  
Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja  
Cuenca-Ecuador  
Casilla: 2074  
P.B.X. (+593 7) 2050000  
Fax: (+593 7) 4 088958  
e-mail: rpublicas@ups.edu.ec  
www.ups.edu.ec

Área de Ciencias Sociales  
y del Comportamiento Humano  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN  
UNIVERSIDAD Y BIENES COMUNES

Diagramación,  
diseño y edición: Editorial Universitaria Abya-Yala  
Quito-Ecuador

Derechos de autor: 053323

ISBN UPS: 978-9978-10-306-7

Impresión: Editorial Universitaria Abya-Yala  
Quito-Ecuador

Tiraje: 600 ejemplares

Impreso en Quito-Ecuador, abril de 2018

Publicación arbitrada de la Universidad Politécnica Salesiana

# Índice

---

PRÓLOGO .....	7
<b>LA UNIVERSIDAD CATÓLICA: UN RECURSO DE USO COMÚN. DEFINICIONES E IMPLICACIONES PARA LA AUTONOMÍA Y LA TOMA DE DECISIONES COMPARTIDAS .....</b>	<b>15</b>
JAVIER HERRÁN GÓMEZ, SDB	
Introducción.....	15
La Universidad Politécnica Salesiana como Recurso de Uso Común (RUC).....	17
<i>Los bienes y recursos de uso común.....</i>	17
<i>La universidad católica es un recurso de uso común (RUC) .....</i>	19
<i>La universidad católica y su gestión como RUC .....</i>	25
La autonomía universitaria y el gobierno de la universidad .....	26
<i>La autonomía universitaria .....</i>	26
<i>El gobierno universitario .....</i>	31
<i>Gobernanza y autonomía universitaria.....</i>	35
Conclusiones .....	39
Bibliografía .....	41
<b>BASES PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD - BIEN COMÚN .....</b>	<b>45</b>
JUAN PABLO SALGADO GUERRERO Y JOSÉ ENRIQUE JUNCOSA	
La Teoría de la Organización: entre el saber y la instrumentalización.....	46
Organización para el Bien Común .....	50
La organización eco-sistema, formas comunicativas y de toma de decisiones. Diálogo con otras posturas.....	64
Bibliografía .....	74
<b>EL BIEN COMÚN LLAMADO CONOCIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA .....</b>	<b>79</b>
JUAN PABLO SALGADO, FERNANDO SOLÓRZANO Y PAOLA CARRERA HIDALGO	
La sociedad de conocimiento.....	79

Producción de conocimiento y formación de ciudadanía desde la perspectiva salesiana.....	83
<i>Dinámica de la producción del conocimiento</i> .....	83
<i>Dinámica de la formación de ciudadanos</i> .....	84
<i>Perspectiva salesiana</i> .....	85
Creación de un bien común llamado conocimiento .....	88
El conocimiento bien común en la UPS .....	92
Bibliografía .....	99

**ADAPTACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA MATRIZ DEL BIEN COMÚN AL CONTEXTO UNIVERSITARIO.**

<b>ESTUDIO DE CASO</b> .....	101
ÁNGEL TORRES-TOUKOUMIDIS, JUAN PABLO SALGADO, LUIS M. ROMERO-RODRÍGUEZ Y BERNARDO SALGADO	
Introducción.....	101
Indicador 1: A1 Gestión ética de los suministros .....	104
Indicador 2: B1 Gestión ética de finanzas .....	107
Indicador 3: C1 Calidad del puesto de trabajo e igualdad .....	108
Indicador 4: C2 Reparto justo del volumen de trabajo .....	110
Indicador 5: C3 Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas .....	112
Indicador 6: C4 Reparto justo de la renta .....	113
Indicador 7: C5 Democracia interna y transparencia .....	114
Indicador 8: D1 Venta ética.....	116
Indicador 9: D2 Solidaridad con otras empresas.....	118
Indicador 10: D3 Concepción ecológica de productos y servicios .....	119
Indicador 11: D4 Concepción social de productos y servicios .....	120
Indicador 12: D5 Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales .....	121
Indicador 13: E1 Efecto social/ significado del producto/ servicio.....	123
Indicador 14: E2 Aportación a la comunidad.....	125
Indicador 15: E3 Reducción de efectos ecológico.....	127
Indicador 16: E4 Minimización del reparto de ganancias a externos.....	128
Indicador 17: E5 Transparencia social y participación en la toma de decisiones.....	128
Conclusiones .....	131
Bibliografía .....	134

## Prólogo

---

El presente libro recoge los aportes del Grupo de Investigación Bienes Comunes de la Universidad Politécnica Salesiana, creado en el 2016 para profundizar e identificar las implicaciones y posibilidades de imaginar la universidad como un “bien de uso común”.<sup>1</sup> Esta opción debe ser explicada pues la conexión del uso de los bienes comunes – tal como lo entiende Elinor Ostrom en su obra *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva* (2011) - con la posibilidad de repensar la universidad en todos los ámbitos no es inmediata ni es casual y, a primera instancia, tal conexión suena extraña en tiempos en que valoramos la pertinencia basados en evidencias accesibles a primera vista.

En efecto, ¿qué tiene que ver una propuesta que analiza los modos de toma de decisiones comunitarios y de gobiernos locales en torno a los recursos comunes con la vida universitaria? Despejar ese interrogante será la tarea de este prólogo y dará cuenta de la conexión que alimenta y da sentido a las diversas contribuciones de este libro cada una de las cuales profundiza sus derivaciones en el ámbito de la gestión, la toma de decisiones y la producción de conocimiento.

La opción por Ostrom, premio Nobel en Economía que le fuera otorgado en el 2009 por su análisis de la gobernanza económica de

---

1 El Grupo Bienes Comunes fue creado mediante resolución de Consejo Superior el 20 de septiembre de 2017. Coordinado por Fernando Solórzano y conformado por el Rector, Javier Herrán Gómez sdb, Juan Pablo Salgado, Luis Tobar, Fernando Pesántez, José Juncosa, Germán Parra, Jeffrey Zúñiga, Bernardo Salgado, Santiago Serrano, Ángel Torres, Paola Carrera, Fausto Sáenz.



los “bienes comunes” en un contexto mundial de amenaza a los recursos naturales claves para la supervivencia, no obedece solo a preferencias teóricas o conceptuales previas. Más bien, el haber optado por ella se debe a trayectorias históricas muy puntuales que otorgan vitalidad a la Universidad Politécnica Salesiana las cuales se constituyeron en el horizonte existencial previo a partir del cual el aporte de Ostrom ganó relevancia. Siempre hemos pensado que son estas trayectorias las que ofrecen a nuestra universidad la posibilidad de mirarse a sí misma desde fuera, desde otras experiencias colectivas y más allá de sus actores y marcos referenciales inmediatos.

La primera trayectoria a considerar es la larga experiencia de desarrollo con y desde las comunidades andinas de la misión salesiana de Ecuador, cuyo aprendizaje más relevante es el reconocimiento de la comunidad como actor clave del desarrollo endógeno y lugar por excelencia de legitimidad a la hora de decidir sobre los recursos comunes<sup>2</sup>. La experiencia de desarrollo comunitario andino es contigua y se prolonga en la preocupación por los gobiernos locales que alimentó también la cátedra y la investigación de nuestra universidad en torno a los desafíos organizativos y políticos de gobernar con sostenibilidad social y ambiental.

La segunda trayectoria relevante de la misión salesiana es la tarea educativa en territorios indígenas andinos y amazónicas<sup>3</sup> cuyo

---

2 Para un análisis del recorrido histórico de la misión salesiana andina en Ecuador, ver la sección de estudios Aportes al desarrollo y la inclusión salesiana, en José Enrique Juncosa, Lola Vázquez, Juan Fernando Regalado, Blas Garzón, Víctor Hugo Torres (coords.). 2014. La presencia salesiana en Ecuador. Perspectivas históricas y sociales (Ediciones Abya Yala/UPS, pp. 39-198).

3 Entre otros estudios, para una visión histórica más detalle del aporte de la misión salesiana a la educación intercultural, ver la sección Misiones, pueblos indígenas e interculturalidad en José Enrique Juncosa, Lola Vázquez, Juan Fernando Regalado, Blas Garzón, Víctor Hugo Torres (coords.). 2014. La presencia salesiana en Ecuador. Perspectivas históricas y sociales (Ediciones Abya Yala/UPS, pp. 557-718).

aprendizaje más profundo consiste en que el saber y los conocimientos constituyen un bien común de los pueblos y nacionalidades siempre y cuando contribuyan a generar capacidades participativas para el autogobierno y la autonomía. La educación intercultural permea gran parte de la vida académica de nuestra universidad y ha sido un escenario que ha permitido experimentar el valor de la comunidad como marco de sentido así como de acuerdos y rendición de cuentas. Hemos aprendido que la educación no es una oferta autorreferida y regulada desde quien la ofrece sino en relación con la comunidad pues está en juego algo de “su propiedad”: la existencia colectiva a partir de saberes y conocimientos.

Son estas experiencias, creemos, las que explican la empatía de los autores con la visión económica política (o de política económica) de Ostrom cuyo aporte hemos diferenciado con claridad y precisión en medio de otros marcos teóricos posibles. Ambos escenarios, tanto el del desarrollo como el de la educación intercultural, invitan a la universidad a reconocerse a sí misma como comunidad, un colectivo cuyos miembros se pertenecen y se atribuyen a sí mismos territorialidades y pertenencias de diverso tipo (geográficas, simbólicas, epistémicas...); dotado de la capacidad de establecer redes de corresponsabilidad respecto a los recursos de uso común que crea y recrea, a los que cuida y cultiva. Los recursos de uso común, que son provisionados y apropiados, generan la doble imagen de los *comuneros* en tanto apropiadores y proveedores de los recursos.

De ese modo, las contribuciones abren la posibilidad aún pendiente de especificar y sustituir la categoría analítica tan genérica de Ostrom, *instituciones de acción colectiva*, por la de *comunidad* y ello no deja de ser problemático porque se trata de dos instancias sociológicas discontinuas y heterogéneas. En efecto, la institución no cubre ni explica todo lo que ocurre en la comunidad ni todo lo que ocurre en la institución obedece a lógicas comunitarias. Pero tene-

mos la certeza que la comunidad es una realidad más determinante y un referente más profundo para considerar las formas de acción colectiva universitarias. Esta especificación ofrece una línea de pensamiento rica y sugerente pero, más allá de la tarea pendiente, propone rutas de análisis de los circuitos de provisión y apropiación en torno a los recursos de uso común más allá de los juegos contractuales y procedimentales entre actores, perspectiva en la que la autora se sitúa ya sea para complejizarla o trascenderla (Ostrom 2011, p. 97-98). Por lo tanto, si bien es cierto que nuestros artículos toman como punto de partida el aporte de Ostrom no buscan ser un comentario crítico o ilustrativo de sus tesis ni se limitan a ellas para explorar y dialogar con otras miradas alimentados de la intuición que ofrecen las trayectorias aludidas.

Nuestra opción por la comunidad también debe ser especificada distintivamente respecto a otras que invocan el término el *común* o los *comunes* para significar una perspectiva ciudadana que reclama un ordenamiento político del estado capaz de garantizar a los ciudadanos el acceso al conocimiento como bien común desde la educación superior. Esta otra perspectiva, expresada en la obra de Rene Ramírez (2014), tiene que ver con la política pública de transformación del sistema universitario al servicio de una economía no capitalista basado en la biopolítica cognitiva. No obstante, es un referente contextual a ser tomado en cuenta a pesar de la reorientación y el giro político reciente en el campo de la educación superior.

Cabalmente han sido las políticas públicas las que generaron el vacío en torno a la propiedad de la universidad cuando esta no es pública; es decir, cuando es *particular*. Los interrogantes abiertos por ese vacío explican, en parte, el acercamiento a la perspectiva de Ostrom considerada relevante no solo para imaginar la universidad en relación al uso de sus recursos comunes sino también para concebirse a sí misma como un bien común, desde el sentido de perten-

cia de la comunidad universitaria. Ello explica el carácter explicativo y la concentración de elementos en el subtítulo a riesgo de parecer excesivo. Más bien, optamos dejar a un lado la concisión para no desdibujar la intuición central del libro porque, en efecto, cuando nos referimos a la universidad como bien de uso común nos referimos inequívocamente al *conjunto de recursos, valores morales y culturales que pertenecen a la Comunidad Académica de la Universidad Politécnica Salesiana*.

Otro de los elementos contextuales en el que esa obra colectiva se inserta es la empresa recientemente emprendida por la Sociedad Salesiana que tiende a la articulación mundial de sus Instituciones de Educación Superior a través de políticas académicas, financieras y de gestión globales acordes con la opción preferencial por los jóvenes más pobres, tomando en cuenta las diversidades en tipo, tamaño, complejidad y alcance de las instituciones presentes en casi todos los continentes. Esta realidad emergente atañe de manera muy especial a América Latina, donde las universidades salesianas son relativamente más recientes, más numerosas y de mayor envergadura. En tal contexto, gana claridad la conciencia de que las universidades salesianas no se conciben a sí mismas ni como empresas ni como instituciones públicas, sino como católicas; por lo tanto, este libro traza pistas para la búsqueda de formas de acción colectiva basadas en la corresponsabilidad y la participación, dos rasgos característicos de la toma de decisiones al estilo salesiano, sin por ello desdibujar los roles diferenciados.

El primer artículo, “La Universidad Católica: un recurso de uso común. Implicaciones para la gestión, la gobernanza y la autonomía universitaria”, de Javier Herrán Gómez, enmarca la reflexión en torno a la discusión central y aborda la universidad católica como un recurso de uso común relacionando y contrastando los términos *bien público* y *bien común*, dos realidades diversas e independientes

a la hora de la gestión y la percepción de los actores. La universidad católica – y por lo tanto la Universidad Politécnica Salesiana – es abordada como un bien o un conjunto de recursos de propiedad común que responde al interés de una comunidad concreta en un circuito renovable y sostenible de apropiación y provisión. Su postura es crítica respecto a la normativa de cogobierno instaurada por la Ley Orgánica de Educación Superior (2010) y establece los límites del cogobierno, porque no tiene una autoridad externa que garantice compromisos creíbles en la toma de decisiones. Por ello aboga por una autoridad externa que regule, junto a las formas de cogobierno, los intereses privados puestos en juego en función de la identidad y la misión institucional de las universidades católicas. Su postura también es crítica respecto al excesivo peso del Estado en la toma de decisiones que disminuyen la autonomía para autorregular la misión institucional. La segunda parte del artículo establece una lectura de la autonomía universitaria advirtiendo sobre su complejidad y debe ser concebida de tal manera que no desdibuje ni desvirtúe el acto fundacional ni los fines constitutivos de la universidad al mismo tiempo que los diversos estamentos contribuyan colaborativamente a sostenerlos y alimentarlos.

El segundo artículo, “Bases para la organización de la universidad-bien común”, de Juan Pablo Salgado y José Enrique Juncosa, desarrolla los rasgos organizacionales de la universidad-bien común al conjugar la apuesta de Ostrom con la visión de la organización ecosistema inspirada en la teoría de la complejidad de Morin. De esa manera, describe las pautas organizacionales de la Universidad Politécnica Salesiana según un sistema que procede de abajo hacia arriba según el cual la norma (el orden) expresa a posteriori la vida y las decisiones dialogadas en un ciclo continuo e inacabado caos-orden. La postura de ambos autores dialoga con la teoría comunicativa de Habermas basada en la relación entre mundo de la vida y sistema, cuestionando la formalidad de los consensos a partir de un sujeto

ideal y abstracto. Finalmente, el artículo describe contrastivamente la teoría general de los sistemas de Luhmann, que inspira el lenguaje organizacional y el de las políticas públicas basado en la articulación de sistemas y subsistemas, proponiendo el modelo organizacional opuesto, de arriba hacia abajo, que niega la dinámica de la vida y basado en la comunicación como limitación.

El tercer artículo, “El bien común-conocimiento en la Universidad Politécnica Salesiana”, de Juan Pablo Salgado, Fernando Solórzano y Paola Carrera Hidalgo, describe los rasgos de la sociedad del conocimiento y de la información que requiere de la cultura de la innovación y la investigación y considerar a los ciudadanos como compañeros de aprendizaje. A partir de allí, desarrolla dos dinámicas desde la perspectiva salesiana: la de la producción de conocimiento a partir de una comunidad académica que investiga; y la de la formación ciudadana, que incluye la investigación en los procesos de crecimiento de la actitud crítica, reflexiva y comprometida. El conocimiento en tanto bien común no se agota en las discusiones en torno al acceso abierto; también implica comprenderlo como resultado del esfuerzo colectivamente orientado: producimos el conocimiento que se relaciona no solo con lo que la sociedad requiere sino también con lo que la Universidad Politécnica Salesiana requiere en función de su misión e identidad.

El cuarto y último artículo, “Adaptación de los indicadores de la matriz del Bien Común al contexto universitario”, de Ángel Torres-Toukoumidis, Juan Pablo Salgado, Luis Miguel Romero y Bernardo Salgado, es un análisis exploratorio que propone diecisiete indicadores de una matriz que expresa la orientación de las instituciones hacia el bien común y ensayan su aplicación a la realidad de la Universidad Politécnica Salesiana. Entre los indicadores mejor logrados por la UPS, constan la transparencia y el carácter participativo en la toma de decisiones, la solidaridad, la orientación social de servicios y la vinculación con la sociedad.

Para concluir este prólogo, afirmamos que este libro no es, ni de lejos, la última palabra en torno a la reflexión de la Universidad Politécnica Salesiana-bien común, desde la opción salesiana. Es apenas la primera de muchas reflexiones pendientes y en ello radica, tal vez, su valor: el de abrir el camino de la discusión y la búsqueda en un momento de apertura y transformación que obligan a considerar la posibilidad de que la universidad, la Universidad Politécnica Salesiana, pueda ser de otro modo, así sea desde los vacíos de las políticas públicas, desde el carácter insuficiente de nuestras prácticas de toma de decisiones, o desde la búsqueda de nuevas formas que expresan mejor el sabernos comunidad académica.

*Los autores*

16 de abril del 2018

## **Bibliografía**

- Juncosa, J.; Vázquez, L.; Regalado, J. F.; Garzón, B.; Torres, V. H. (coords.). (2014). *La presencia salesiana en Ecuador. Perspectivas históricas y sociales*. Quito: Abya-Yala/UPS.
- Ostrom, E. (2011). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ramírez, R. (2014). *La virtud de los comunes. De los paraísos fiscales al paraíso de los conocimientos abiertos*. Quito: Abya-Yala.

# La universidad católica: un recurso de uso común. Definiciones e implicaciones para la autonomía y la toma de decisiones compartidas

Javier Herrán Gómez, *sdb*<sup>1</sup>  
jherran@ups.edu.ec

## Introducción

La preocupación por el tema que se investiga surge de los cambios producidos en Ecuador en el campo de la Educación Superior con la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010), y los reglamentos y reformas posteriores a esta Ley. La LOES mantiene la dualidad universidad estatal-universidad particular (privada), pero el Estado regula de tal manera la gestión de las denominadas universidades particulares que resulta difícil considerarlas como universidades privadas pues la aplicación de los derechos tradicionales de lo privado está fuera de toda posibilidad. Ante esta situación nace la inquietud de cómo definir y qué concepto aplicar a las universidades católicas que responden a la misión de la Iglesia y no tienen intereses ajenos a la misma finalidad de la universidad.

Los estudios de Ostrom (2015) sobre los bienes comunes presentan la realidad múltiple y diversa con éxitos y fracasos, pero siem-

---

1 Rector de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. Pedagogo y Doctor por la Universidad Politécnica de Madrid. Experto en desarrollo en comunidades andinas.



pre humana, posible e impredecible; abre expectativas y desafíos que permiten considerar la universidad particular como un bien común. Siguiendo el camino trazado por Ostrom, la primera parte de este artículo incursiona en la universidad católica considerándola como bien común de los ciudadanos que forman la comunidad universitaria y sus implicaciones.

Desde la perspectiva de la universidad católica-bien común, la segunda parte reflexiona y profundiza las relaciones entre la autonomía universitaria y los fines de la universidad exigidos por la entidad externa creadora; de esa manera y sin negarlo, se redimensiona el alcance del cogobierno. Sin ignorar el esfuerzo para diseñar la Agenda 2035 de la Educación Superior del Ecuador es necesario investigar sobre modelos de gestión universitaria que respondan a los desafíos de la universidad particular ecuatoriana creada con el auspicio y promoción de la Iglesia Diocesana o de Órdenes Religiosas, universidades que responden a una visión cristiana del mundo y con responsabilidad social. La relación originaria de estas universidades particulares con sus instituciones promotoras ha quedado marginada por la Ley Orgánica de Educación Superior aprobada en el 2010. Para consensuar una agenda futura es necesario reflexionar sobre las condiciones presentes y qué mecanismos son viables para asegurar la permanencia de la relación originaria fundacional.

En la LOES se evidencian los criterios de gobernabilidad de las universidades, tanto públicas como particulares, en la aplicación de mecanismos de elección de autoridades bajo los criterios de democracia representativa y equilibrio de grupos. La Ley ya indica el modelo de gobierno universitario y deja fuera el ejercicio de autonomía para que la universidad aplique su propio modelo de gobierno que responda a su cultura institucional y cree las condiciones de gobernabilidad para la consecución de su Misión y Visión.

## La Universidad Politécnica Salesiana como Recurso de Uso Común (RUC)

### *Los bienes y recursos de uso común*

Para aplicar el concepto de *bien común* a la universidad católica se requiere precisar el sentido unívoco en que esta expresión es utilizada y para ello es conveniente contrastarlo con otros conceptos de aplicación usual que se hace del término bien común y no se identifica con el bien público.

En la expresión ordinaria se suele aplicar los términos *bien público* y *bien común* con cierta equivalencia de manera que al referirse a un bien que claramente no es privado, ni cooperativista, se identifica con relativa alternabilidad como bien público o bien común. Lo que se expone a continuación pretende dejar en claro que son dos conceptos distintos y que responden a realidades diversas y se gestionan de manera independiente.

### *Bien público*

Un *bien público*, desde el punto de vista jurídico, es aquel que pertenece o es provisto por el Estado a cualquier nivel a través de todos aquellos organismos que forman parte del sector público. En la disciplina económica una definición que corresponde al sentido generalmente aceptado de bien público es de un bien que está disponible a todos y cuyo uso por una persona no substraer del uso a otros (Ostrom, 2015). Es decir, un bien que una vez producido está a disposición de todos si se cumple lo dispuesto por la institución que presta el servicio; un bien público es no excluyente cuando no es posible impedir que consuma el bien quien no paga por él, y excluyente cuando se puede impedir que un individuo consuma el bien si no paga por el mismo.

## *Bien común*

La expresión *bien común* identifica aquel bien al que tiene acceso una comunidad y del que dispone y cuida con cierta normatividad y organización.

El discurso de los *commons*, a fin de cuentas, es un discurso acerca de una mejor calidad de vida. [...] Es decir, se trata no solamente de derechos sino también de responsabilidades, y de relaciones sociales del dar y tomar (Helfriche, 2008, p. 23).

Para Ulrich (2008) los *commons* ha dejado de ser un término que homogeneiza “lo común” para evidenciar los puntos comunes de lo que “se pretende fortalecer o crear” (p. 303).

Por lo tanto, es importante reivindicar que estos recursos solamente pueden ser aprovechados de una manera que tenga sentido para la sociedad, si el acceso a ellos se mantiene abierto. Un manejo responsable de los bienes sociales tiene como objetivo asegurar la existencia, la estabilidad y la resistencia de los recursos y sistemas, así como de garantizar la equidad de acceso, de uso y de distribución para todos los seres humanos (Ulrich, 2008, p. 304).

## *Recurso de uso común (RUC)*

Se considera que Ostrom es una de las estudiosas más destacadas en el área de recursos compartidos o bienes comunes (*commons*), respecto a cómo los seres humanos interactúan a fin de mantener a largo plazo los niveles de producción de recursos comunes, tales como bosques, recursos hidrológicos, incluyendo pesca y sistemas de irrigación, áreas de pastizales, etc.

Ostrom (2015) ha estudiado la manera en la que diversas sociedades han desarrollado formas institucionales en los cuales las comunidades han instituido prácticas comunales que han permitido la preservación de recursos comunes y evitado la degradación del medio.

El plural de bien común (bienes comunes) es también conocido como *recursos de propiedad común* o *bienes comunes* en los que se incluyen no solo los bienes materiales (tierras, minas, bosques, etc.) sino también sistemas —por ejemplo, un sistema de riego o la red informática— que hacen difícil pero no imposible excluir usuarios (reales o potenciales) de utilizarlos o beneficiarse de su uso.

En su obra fundamental Ostrom demuestra la fuerza de la economía del bien común —Recurso de Uso Común— (RUC), cuando es manejada con reglas que promueven resultados positivos. Ante la mala imagen dada por la economía tradicional a la economía del bien común (Hardin, 2005), Ostrom prefiere denominar a esta última como de Recurso de Uso Común (RUC), así la distinción con el bien público y el bien común genérico es más evidente.

Por tanto, la distinción entre bien público y un RUC no es trivial. A una persona que contribuye el suministro de un bien público puro en realidad no le importa quién más lo usa, o cuándo y dónde, siempre y cuando un número suficiente de otros individuos compartan el costo del suministro. A una persona que contribuye al suministro de un RUC le importa mucho más cuántos lo usan, cuándo y dónde, aun si todos los demás contribuyen a su suministro (Ostrom, 2015, p. 81).

La experiencia de Ostrom en múltiples estudios de casos le permite dar una perspectiva institucional para la autoorganización y autogobierno en los casos de un bien de uso común.

### ***La universidad católica es un recurso de uso común (RUC)***

La universidad católica actual no responde a la praxis tradicional de las instituciones universitarias conceptualizadas como privadas o particulares. Dar identidad creativa a la universidad católica, en contextos legales homogeneizadores y estatizantes, requiere apostar por conceptos innovadores que han dado respuestas exitosas en otros ámbitos de la sociedad identificados como bienes de uso común.

La universidad católica se define como una “forma de servicio desinteresado que es el de *proclamar el sentido de la verdad*, valor fundamental sin el cual desaparecen la libertad, la justicia y la dignidad del hombre” (Juan Pablo II, 1990, num. 4). En la misma Constitución Apostólica *Ex corde Ecclesiae* se señala que la universidad católica es interés de “[...] una comunidad académica, que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana [...]” (num. 12).

La universidad católica es un bien que responde al interés de una comunidad concreta, la comunidad universitaria, y puede incluirse como un bien de uso común en la categoría de sistemas con capacidad de excluir usuarios y definir cuántos lo usan, cuándo y dónde, y cómo contribuyen a su suministro (Ostrom, 2015). La universidad católica no es un bien público, ni un bien común de uso general y no excluyente, sino un bien excluyente del que responden los usuarios bajo determinadas normas y condiciones. Tampoco es un bien del que pueden disponer libremente quienes en un momento histórico forman la comunidad universitaria, pues “Está vinculada a la Iglesia o por el trámite de un formal vínculo constitutivo o estatutario, o en virtud de un compromiso institucional asumido por sus responsables” (Juan Pablo II, 1990, art. 2 lit. 2). De esta vinculación nacen características especiales que se especifican en la mencionada Constitución Apostólica:

Afirmándose como Universidad, toda Universidad Católica mantiene con la Iglesia una vinculación que es esencial para su identidad institucional. Como tal, participa más directamente en la vida de la Iglesia particular en que está ubicada, pero al mismo tiempo, —estando incorporada, como institución académica, a la comunidad internacional del saber y de la investigación—, participa y contribuye a la vida de la Iglesia universal, asumiendo, por tanto, un vínculo particular con la Santa Sede en razón del servicio de unidad, que ella está llamada a cumplir en favor de toda la Iglesia. De esta estrecha

relación con la Iglesia derivan, como consecuencia, la fidelidad de la Universidad, como *institución*, al mensaje cristiano, y el reconocimiento y adhesión a la Autoridad magisterial de la Iglesia en materia de fe y de moral. Los miembros católicos de la Comunidad universitaria, a su vez, están también llamados a una fidelidad personal a la Iglesia, con todo lo que esto comporta. De los miembros no católicos, en fin, se espera el respeto al carácter católico de la institución en la que prestan su servicio, mientras que la Universidad, a su vez, deberá respetar su libertad religiosa (Juan Pablo II, 1990, num. 27).

Los trabajos de Ostrom y su énfasis en la naturaleza multivariada de la interacción entre humanos y un determinado Recurso de Uso Común (RUC) así como la búsqueda para crear un sistema formal general que permita identificar y estudiar los elementos o variables que influyen en la posibilidad de auto-organización, autogobierno y sostenibilidad de un RUC, lleva a plantear la pertinencia de que una universidad determinada pueda ser considerada como un RUC; ya que responden a la comunidad universitaria con reglas que formalizan la satisfacción de los intereses de los miembros de la comunidad universitaria y de terceros relacionados con la universidad, como es el caso de la Iglesia en el sentido de la cita anterior.

*La comunidad universitaria está formada por los apropiadores y proveedores del RUC universidad católica*

La universidad del siglo XXI se mueve en términos muy diversos a los del siglo pasado, es una realidad en cambio que requiere una innovación conceptual de su comprensión (Mayorga, 1999). En esta universidad surge con fuerza la gobernanza como consecuencia de una distribución clara del poder en órganos colegiados y autoridades individuales. Cada universidad logrará gobernanza con medios apropiados a su realidad. La forma de estructurarse de una universidad pública puede ser el peor camino para lograr la gobernanza en

una universidad particular, o la forma de estructurar cuerpos colegiados en una universidad pequeña no responde a las necesidades organizativas de una gran universidad.

En esta nueva situación, la universidad católica requiere innovar su modelo de gestión y pasar del énfasis en un modelo de propiedad privada, derivado del acto creacional, a un modelo social que reconoce el vínculo original y el interés de la comunidad universitaria. La universidad católica es una realidad compleja, pero se ha hecho más compleja que lo necesario por intentar darle un gobierno democrático, participativo y colegiado, e independiente de las partes que intervinieron en el acto creacional. Ante ello, un sistema de gobierno universitario semejante al de una comunidad que gestiona un RUC, asegura la democracia representativa en la universidad católica y fortalece su identidad institucional con autogobierno y capacidad de auto-organización que se sustentan en el colectivo de *apropiadores-proveedores* que es la comunidad universitaria.

Todos los miembros de la comunidad universitaria tienen interés en apropiarse de algo que ofrece la universidad: título, sueldo, prestigio, conocimiento, profesión, etc. Y también todos deben proveer algo para que la universidad se sostenga: recursos económicos, trabajo, etc.

Así pues en la universidad, como RUC, los apropiadores-proveedores son todos los miembros de la comunidad universitaria, pues todos ellos tienen intereses en la universidad e interactúan a fin de mantener a largo plazo los niveles de calidad de la universidad. Para ello la comunidad universitaria asume prácticas que permiten la preservación y mejora de la universidad como un RUC.

Ostrom (2015) reconoce que: “La organización de los apropiadores para una acción colectiva es, por lo general una tarea incierta y compleja” (p. 82). La autora hace hincapié en el conocimiento que los apropiadores deben tener de la institución para fortalecerla: “Las

decisiones y acciones de los apropiadores [...] depende del modo en que conozca, considere y evalúe los costos y beneficios de sus acciones, así como de la percepción del vínculo” (p. 82)

Describir todo el proceso con variables objetivas, observables, es tarea de la normatividad que la universidad vaya construyendo y de la cultura de gobernabilidad que se logre.

### *El RUC universidad católica es renovable y sostenible*

Uno de los argumentos más fuertes para afirmar la muerte del bien común es considerar que los intereses de los apropiadores son excluyentes y que por lo tanto la guerra de intereses terminará aniquilando el bien común a favor de la propiedad individual.

Hardin (2005) afirma el fin de los bienes comunes precisamente porque considera que no son capaces de renovarse y que fracasan porque no responden al interés individual que es el motor de la producción y de la economía.

Pero si el RUC universidad católica es manejado en condiciones normales de ética y con criterios administrativos consensuados, el usufructo de muchos recursos de la universidad se extiende de manera indefinida, pues se establece un sistema de realimentación positiva en la calidad académica que convoca estudiantes y los estudiantes aseguran los intereses de docentes, administrativos y personal de servicio. La universidad logra ser un recurso de uso común que se transforma en un recurso renovable. Además el sistema de incentivo por resultados colectivos y valoración de acciones individuales en la universidad católica puede analizarse desde esta óptica. Como dice Ostrom (2015, p. 91): “El cambio de incentivos positivos y negativos asociados con acciones y resultados particulares, junto con los niveles y tipos de información disponibles, también puede estimular la coordinación de actividades”.



El interés de cada miembro de la comunidad universitaria es apropiarse de lo que le ofrece la universidad y responde a su interés y para ello acepta proveer a la universidad para su sostenibilidad y renovación; mantener el interés de los miembros de la comunidad es indispensable para asegurar la sostenibilidad y la capacidad de renovación de la universidad; la amenaza de priorizar intereses individuales sobre el común debilita el equilibrio entre la apropiación y la provisión y abre el camino de la privatización del uso.

### *La autoridad externa y su función de asegurar la sostenibilidad del RUC universidad católica*

La universidad católica tiene un marco referencial que la inscribe en las instituciones del sector privado. Sin embargo el cogobierno, tal como lo norma la LOES, pone en duda la posibilidad de ejercer autoridad externa que asegure la identificación institucional y el cumplimiento de su misión y visión.

En la universidad, como un bien común, es la existencia de esa autoridad externa al colectivo de apropiadores y proveedores la que asegura el cumplimiento de la misión y visión. Esa tarea de monitoreo y aseguramiento, Ostrom la ha encontrado en la gestión de numerosos RUC bajo la figura de Juntas, Delegados de Organismos Locales, etc. (Ostrom, 2015). La autorregulación que asegure la sostenibilidad y cumplimiento de la misión requiere de normas previamente aceptadas por los apropiadores y proveedores cuyo cumplimiento es supervisado por la autoridad externa. “Sin monitorear no hay compromisos creíbles; sin compromisos creíbles no hay ninguna razón para proponer reglas nuevas” (Ostrom, 2015, p. 100).

No debería hablarse de una *regla* a menos que la mayoría de las gentes cuyas estrategias se vean afectadas conozcan de su existencia y supongan que los otros supervisan el comportamiento y sancionan el

incumplimiento. [...] las reglas en uso son de conocimiento común, se supervisan y se aplican (Ostrom, 2015, p. 109).

La autoridad externa actúa como reguladora de los intereses privados ante la gestión de lo común. El colectivo apropiador del bien común requiere desarrollar acuerdos y regulaciones satisfactorias para cubrir los intereses individuales en la gestión de lo común, la autoridad externa interviene para regular estos intereses individuales sin afectar al RUC.

En la universidad católica, gestionada como RUC, la autoridad externa se forma en la vinculación con la institución fundadora sea Congregación Religiosa, Conferencia Episcopal o Diócesis.

### *La universidad católica y su gestión como RUC*

La razón de proponer ciertas estructuras y procesos de gestión de la universidad católica está en la capacidad de la misma universidad para lograr la satisfacción de la comunidad universitaria dentro del marco referencial que marca la Ley.

La universidad católica ecuatoriana siente excesiva la intervención del Estado que regula la gestión de las universidades bajo el gobierno, dejando de lado las responsabilidades que nacen de la vinculación fundacional entre universidad e institución fundadora. La marginación legal de la institución fundadora de una universidad, crea insatisfacción y deja a la universidad católica en una situación atípica; la propuesta de la gestión de la universidad católica siguiendo el modelo aplicado en los bienes de uso común crea condiciones de sostenibilidad y aseguramiento de la identidad institucional y su misión.

A nivel de gobierno, la universidad católica, gestionada como RUC, se regula por la autoridad académica, formada con autogobierno, y la autoridad externa de la institución fundadora que evalúa

el autogobierno en el marco de la identidad y misión institucional. El estatuto de la universidad católica debe recoger tanto el vínculo como los acuerdos de derechos y obligaciones entre la comunidad académica y la institución fundadora.

El gobierno de un bien de uso común (RUC) requiere una cultura participativa y de responsabilidad de todos los miembros de la comunidad; en la universidad católica se logra la participación a través de la representación por elección y la participación por nominación de cargo. Con la participación de la comunidad universitaria se formulan normas de funcionamiento que reciben la aceptación y consenso de la colectividad, de esta manera se establecen mecanismos que supeditan los intereses individuales y diversos al interés idéntico de las personas que forman el colectivo que se apropia del bien común. La autoridad externa vigila para que el interés individual no privatice el interés común y tiene capacidad de intervenir a favor del interés común de la universidad.

## **La autonomía universitaria y el gobierno de la universidad**

### *La autonomía universitaria*

La universidad pública, y en menor medida la particular, ha hecho de la “autonomía universitaria”, el pilar fundamental de la universidad. Sin embargo, los actores de la vida universitaria explican de diferente manera lo que se entiende por autonomía y sus alcances en el gobierno universitario. La UNESCO<sup>2</sup> acerca posiciones cuando afirma que los establecimientos de educación superior deberán “disfrutar de plenas libertades académicas y de autonomía, concebidas como un conjunto de derechos y obligaciones siendo al mismo tiem-

---

2 UNESCO, Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción de 1998.

po plenamente responsables para con la sociedad, rindiéndole cuentas”. Lo cierto es que no hay consenso en enumerar ese conjunto de derechos y deberes en los que se hace consistir la libertad académica y la autonomía universitaria.

Como dice Ferrada (2001):

En lo que no parece haber discusión es en destacar la importancia que tiene esta autonomía universitaria para el desarrollo de la enseñanza superior en cualquier sistema político, considerándosele incluso como un principio fundamental que precisamente explica la subsistencia de la institución universitaria a lo largo de ya casi nueve siglos (p. 60).

Hoareau, Ritzen & Marconi (2012, citados por Cardiel & Gómez, 2014), analizan la relación entre las políticas universitarias, el desempeño de las universidades y, posteriormente, la economía del país y concluyen que:

Los resultados de su estudio indican que la autonomía universitaria es un determinante de la calidad educativa, más influyente que la financiación pública; sugiriendo así que la educación de calidad no solo es alcanzable por los países que hacen un importante esfuerzo en la financiación de la educación superior. En concreto, el estudio revela que la autonomía universitaria se traduce en niveles relativamente altos de graduación y empleo. Asimismo, la capacidad y autonomía de gestión influye en la productividad de la investigación (p. 20).

### *Referencias históricas sobre la autonomía universitaria*

Los autores presentan a la autonomía universitaria de distintas maneras como resultado de las diversas contingencias históricas y sociales donde se produce; la pluralidad de significados de la expresión autonomía universitaria habla de un concepto que se construye socialmente (Ferrada, 2001). Una breve reseña de su configuración histórica facilita su comprensión y contextualización actual.

Las primeras universidades surgen rodeadas de privilegios y concesiones que van dando a la institución universitaria un carácter de autonomía con respecto a las obligaciones del resto de ciudadanos. Autoridades civiles y eclesiásticas dotan a los miembros de la corporación universitaria de un estatuto singular, así pues como dice Ferrada (2001): “Si buscamos el origen de la autonomía universitaria, llegaremos a la conclusión que ésta surge, en términos amplios, con la fundación de las primeras universidades” (p. 64). Este modelo de autonomía universitaria se desarrolla en las universidades latinoamericanas del tiempo de la Colonia creadas siguiendo el modelo de Salamanca con la protección real y del Papa.

Al inicio de las nuevas repúblicas americanas la universidad da paso a su carácter estatal y asume el modelo napoleónico, se asegura a los profesores la completa libertad para exponer opiniones o doctrinas acerca del ramo que enseñan, sin embargo se profundiza la dependencia económica del estado. Se produce una ruptura con el modelo medieval y el Estado asume preeminencia en las decisiones universitarias. Política y autonomía universitaria no lograron sumar voluntades:

Desde el movimiento universitario de la Reforma de 1918 hasta mediados de la década de 1990, los sucesivos gobiernos democráticos y *de facto*, no lograron que se profundizara la relación universidad-estado en cuanto a la autonomía, ni que se establecieran distinciones al interior de este atributo complejo. [...] Más bien, la autonomía fue siempre una condición celada por la universidad y algunas veces avasallada por el poder político (Plencovich *et al.*, 2015, p. 77)

Las transformaciones del siglo XX motivadas por los fenómenos de la masividad de la universidad y los consecuentes problemas financieros afectaron a la calidad y autonomía, “comienza la época de una autonomía institucional condicionada por el nivel de desempeño académico de las distintas misiones universitarias” (Plencovich *et al.*, 2015, p. 75).

Los nuevos contextos parecen requerir de modelos de autonomía universitaria a partir del reconocimiento de la universidad como “corporación pública” dotada de entera capacidad jurídica, y de conformar la universidad como una “comunidad de cultura” con maestros y alumnos que complementan sus esfuerzos por el bien de la nación, y a la cual el estado debe reconocer el derecho a organizarse libremente.

### *Alcance del concepto autonomía universitaria*

No hay un único modo de entender el concepto de autonomía, pero siempre se hace referencia al derecho de la universidad para regirse por sí misma de conformidad con sus propios estatutos, es aquí donde se especifica y comprende la autonomía universitaria en su regularización de la academia y la administración. Sigue quedando el sabor original de la autonomía como goce de los privilegios que exoneraban a la universidad de la legislación ordinaria para la sociedad, hoy esta tradición está limitada a cuanto no vulnere el ordenamiento jurídico nacional.

Palma (1983 citado por Ferrada, 2001) define la autonomía en relación al fin de la universidad y por lo tanto la describe “como una fórmula prevista por el constituyente como garantía de la libertad de enseñanza.” (p. 63).

El concepto de autonomía universitaria muestra diversidad aún en países con tradición semejante. Plencovich *et al.* (2015) han estudiado este concepto en Argentina, Brasil y México y concluyen que:

Sin embargo se observan coincidencias básicas en los indicadores analizados, lo que mueve a pensar que existen algunos elementos esenciales de la autonomía universitaria que son resilientes a las mudanzas y que constituyen el núcleo duro del concepto: un gobierno relativamente au-

tónomo, una discreta libertad de cátedra, una cierta democratización del derecho de aprender (p. 84).

La universidad pública en América Latina tiene un largo camino recorrido en lo que para unas es una conquista de autonomía y para otras una condición de vulnerabilidad sometida a los vaivenes de la política real, pero siempre buscando la democratización de la educación superior y consiguiendo logros objetivos, aunque con diversas aplicaciones de la autonomía universitaria.

El consenso de autonomía universitaria hace referencia a una condición del gobierno universitario para garantizar la libertad de enseñanza, condición necesaria para el ejercicio adecuado de sus funciones; pero además la conexión entre autonomía universitaria y potestad normativa de gobierno da paso a elementos claves que configuran el autogobierno universitario que además de la libertad académica y libertad crítica busca relaciones institucionales sin coerciones, especialmente del gobierno. Ferrada (2001) aporta con su pensamiento jurídico a tipificar la autonomía según lo poderes que logra la universidad para concretar su gobierno, si implica un ejercicio independiente del poder o es una capacidad normativa para su propio quehacer, en todo caso está el recordatorio de “siempre que no vulnere las normas legales y reglamentarias vigentes” (p. 77).

Así pues, la autonomía universitaria se presenta como la tutela de la libertad de cátedra y constituye condición necesaria para el ejercicio adecuado de sus funciones. El ejercicio de la autonomía universitaria se concreta en la independencia respecto de los poderes económicos, políticos, religiosos y gremiales. La autonomía universitaria es condición para que las universidades sirvan a la sociedad en forma de crítica científica y análisis no mediatizados sobre cuanto acontece en la misma, y la deontología del uso de los conocimientos científicos y tecnológicos.

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) de Ecuador introduce el término de *autonomía responsable* que más bien debiera leerse como gobierno universitario responsable en el ejercicio de la autonomía universitaria, pero en este caso como en muchos otros, es la misma ley la que marca los alcances de la autonomía.

Ante esta tendencia a interpretar y regularizar la autonomía universitaria desde la ley, que deja de lado toda una historia de privilegios y autorregulaciones de la universidad, es la comunidad académica la que se constituye en recreadora de un nuevo modelo de autonomía universitaria que se entiende como libertad de cátedra para buscar la verdad y autogobierno como consenso de convivencia y voluntad común para crear la cultura identitaria de la universidad a la pertenece.

### *El gobierno universitario*

La compleja y diversa aplicación de la denominada autonomía universitaria se ha ido concretando en las formas de gobierno que han regido a las universidades. En América Latina, la búsqueda de fórmulas para el gobierno universitario ha estado marcada por propuestas de democratización para lograr mayor participación de estudiantes y docentes. El origen se señala en 1918 en la Universidad de Córdoba que “En esa época [...] tenía características muy elitistas y con fuerte influencia religiosa, lo cual se contraponía, según la opinión de los estudiantes, a los nuevos tiempos” (Cifuentes, 2014, p. 5). Esta ruptura se da ante la inconformidad con la universidad medieval que como dice Plencovich *et al.* (2015):

[...] surgió como una forma de autogobierno colegiado, controlado por los profesores vitalicios o por los estudiantes, según su matriz fundacional. Constituyó un sistema de organización horizontal, heterogéneo y descentralizado, que se fundaba en la idoneidad del claustro de profesores.



Esta autonomía se traducía en la facultad de gobernarse por los profesores.

Esta autonomía política y social se retroalimentaba con el autosostentamiento económico, ya que los recursos generados se derivaban del pago de matrículas, de las dispensas de graduación y de las *collectae*, sumas exigidas una o dos veces al año a los alumnos para pagar a los bedeles, *proctores* y profesores, y para cubrir ciertos gastos ordinarios de la universidad.

La universidad funcionaba a través de la beneficencia privada y estaba ligada a la Iglesia, aunque estrictamente no perteneciera a ella (p. 73).

Al introducir el modelo de la democracia política en la universidad, el Estado asume la función de quien legisla a la universidad, desaparece el poder del autogobierno medieval de los docentes universitarios y la vinculación de los profesores a las instituciones que crearon las universidades.

### *El Estado como actor que define el gobierno universitario*

La universidad es una realidad compleja, pero se ha hecho más compleja que lo necesario por intentar darle un gobierno supuestamente democrático, participativo y colegiado. Ante ello, la tentación de un sistema de gobierno cuasi de una comunidad política puede asegurar la democracia representativa, pero la universidad es más que un ente político; no es menor la tentación de darle un gobierno empresarial (Arocena & Sutz, 2001; Kehm, 2012), seguramente la haría más eficiente, pero la universidad es más que una empresa comercial-mercantil, o en todo caso sería una empresa del conocimiento.

El gobierno de la universidad tiene órganos unipersonales y colegiados, unos y otros se forman por elección y por derecho. Cuántos, cómo y con qué derechos y obligaciones funcionan los organismos de la universidad es tarea fundamental del estatuto. Es en este cuerpo nor-

mativo donde la universidad se identifica y organiza para cumplir su misión. En el presente, el estatuto responde a nuevas leyes de educación superior que conciben la autonomía como expresión de autogobierno bajo normas generales que articulan las políticas de desarrollo del Estado con las universidades; el ámbito normativo constitucional define y garantiza la autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica de las universidades. Este nuevo estilo de legislación mira con fuerza y claridad la dinámica del control del poder y busca crear un gobierno universitario regulado desde el Estado.

La autonomía universitaria deja de ser una forma excepcional, distinta y privilegiada de autogobierno de un colectivo específico como es colectivo de docentes y alumnos para pasar a ser una forma especial de gobierno institucional bajo la norma y regulación del estado (Arocena & Sutz, 2001; Kehm, 2012). En el caso ecuatoriano la LOES reduce la importancia y el sentido histórico de la universidad para considerarla simplemente como una institución de servicio público social similar a otras creadas por el Estado.

### *Las instituciones que crearon universidades*

En el acto de creación de las primeras universidades está presente la figura que reconoce, valida, apoya, y pone las condiciones físicas y administrativas para que un grupo de personas que vienen actuando en la sociedad como maestros y que tienen un grupo de seguidores o alumnos se organicen y enseñen sus doctrinas, abiertos a la confrontación que se genera en la búsqueda de la verdad. Para ello reyes y obispos conceden con el pasar de los años toda una serie de privilegios para que quedaran libres de las limitaciones que aplica el poder en cualquiera de sus expresiones. A cambio debían servir a la sociedad iluminando su camino, resolviendo sus problemas físicos y enseñando a la juventud la doctrina del bien y del hombre perfecto (Arocena & Sutz, 2001).

Estas fuerzas externas que han contribuido a dar vida a numerosas universidades a lo largo de la historia, de una u otra manera han estado incidiendo en su gobierno, pero en los últimos tiempos han sido sustituidas por el papel regulador y controlador de los organismos estatales. La figura de estas instituciones ha tenido mayor o menor representación en los distintos órganos colegiados de las universidades a las que han contribuido a crear. La figura del patronato universitario ha estado presente en muchas universidades y por muchos años en la configuración de los órganos unipersonales de las universidades patrocinadas.

Según Cifuentes (2014): “El Patronato Universitario es una autoridad colegiada, compuesta por personas ajenas a la política universitaria, denominados patronos” (p. 2). Esta figura contribuye a la realización de los fines de la universidad brindando apoyo y servicios a las autoridades y dependencias universitarias para su adecuada operación administrativa, financiera y contable así como para el buen manejo de sus recursos humanos y materiales, y el uso adecuado de los bienes muebles e inmuebles; puede organizarse libremente, siempre y cuando no sea contrario a lo señalado en la ley, pero otorgando libertad para su integración. El patronato universitario, como la figura de la promotora, recupera el acto fundacional y ayuda a completar la identidad jurídica de la universidad particular que primero se funda (patronato, promotora) y después es creada por la autoridad del Estado.

Han sido múltiples los avatares que las instituciones patrocinadoras y promotoras de universidades han tenido en los últimos tiempos ante el proceso de democratización de sus gobiernos y la intervención y carácter regulador que los estados vienen ejerciendo en las universidades de América Latina, sin embargo en Estados Unidos las grandes y pequeñas universidades son supervisadas por juntas, patronatos o entidades de similar condición jurídica; son institucio-

nes sin fines de lucro que actúan orientando y vigilando la gestión de la universidad, a la que generalmente han creado. Son similares a las juntas directivas norteamericanas y tienen una estructura jerárquica similar con el mismo status legal (Hermalin & Weisbach, 2001).

La presencia de instituciones promotoras y posteriores patronatos en las universidades de Estados Unidos y Europa y la eficiencia y calidad de las universidades que desarrollan este modelo de gobierno compartido con fuerzas que apoyan a la universidad, habla por sí misma de la bondad del modelo.

Este modelo de corporación o junta administradora es un modelo exitoso en las grandes universidades que como Harvard y Yale tienen las juntas directivas más antiguas (Hermalin & Weisbach, 2001). Es un modelo que a través del tiempo ha estado sometido a evaluaciones que considera los indicadores de desempeño de la junta como un conjunto de dimensiones interrelacionadas donde un cambio en una dimensión afecta a otros; los problemas de rendimiento de la junta son diagnosticados y se proponen planes adecuados para la mejora del rendimiento de la misma junta directiva (Sajadi *et al.*, 2014). En Europa se constata que: “Nuevos modelos de gobierno redistribuyen las responsabilidades y el poder para tomar decisiones entre agentes externos e internos” (García & Aller, 2014, p. 21). Los mismos autores afirman que:

[...] cada vez son más frecuentes los consejos de supervisores o los “consejos de administración” que se encuentran formados principalmente por “*lay members*” (personas externas con prestigio en la comunidad). Estos consejos supervisores tienen el cometido de hacer más presente al público en general en los procesos institucionales (p. 23).

### **Gobernanza y autonomía universitaria**

Lo que sí surge con fuerza en la universidad del siglo XXI es el logro de la gobernanza constructiva consecuencia de una distribu-

ción clara del poder en órganos colegiados y autoridades individuales; para la universidad del siglo XXI es más importante la construcción de la cultura de responsabilidades que la distribución de funciones ejecutivas; y la cultura se produce en una comunidad concreta (Kehm, 2012). Cada universidad logrará gobernanza con medios apropiados a su realidad; la forma de estructurarse de una universidad pública puede ser el peor camino para lograr la gobernanza en una universidad particular, o la forma de estructurar cuerpos colegiados en una universidad pequeña no responda a las necesidades organizativas de una gran universidad. Arocena & Sutz (2001) hablan de “estratificación ascendente de organismos de coordinación, orientados a conformar una gobernabilidad sistémica que se nutriera de los intereses de la base de la configuración universitaria” (p. 142).

Son considerables las experiencias de gobernanza que en los últimos años se están aplicando en reconocidas universidades particulares y también públicas para las que la gobernanza no se logra con los criterios de equilibrio del poder y negociación de intereses, sino desde la misión y visión de la universidad (García & Aller, 2014).

La universidad del futuro que apuesta por el cambio logra crear un ambiente de gobernanza que involucra a toda la comunidad universitaria para apoyar los procesos de investigación e innovación y marcar la dinámica capaz de crear el ecosistema de aprendizaje cooperativo (Salgado, 2016) para:

- Responder a demandas sociales, y plantear nuevas problemáticas que cuestionan su misma forma de actuar.
- Entender la universidad como lugar donde se piensa el futuro de la sociedad.
- Ser una universidad donde la formación en competencias y el dominio del saber hacer ciencia, trasciende la comunicación de conocimientos aprendidos.

- Marcar su propio estilo de juntar la eficiencia impuesta por el contexto social con la libertad de pensar y actuar distinto.
- Desarrollar inteligencia y pensamiento lógico a partir de comparar conocimientos, organizarlos, explicarlos, pensarlos y no simplemente aprenderlos.

La gobernanza de la universidad del futuro, debe constituir ese ecosistema de aprendizaje cooperativo para dar sentido, significar, comprender, inventar, crear, asumir, saber explicar, ser capaz de nombrar, entender, saber por qué hacemos lo que hacemos e integrar contenido y acción.

El modelo de gobierno universitario de una comunidad universitaria que crea, con autonomía, el ambiente de ecosistema de aprendizaje, depende directamente de su capacidad de consolidarse en torno a estos tres grandes pilares:

- La persona del estudiante: Desde esta premisa tanto el estudiante como el profesor, ambos investigadores, intentarán cuestionar paradigmas, salir de las rutinas que impiden comprender la realidad de otra manera y, por lo tanto, desarrollarán razón crítica que les permita romper con el sentido puramente instrumental y racionalista del conocimiento científico.
- La comunidad científica: La comunidad universitaria se piensa a sí misma como comunidad científica que se repiensa y recrea dando forma al proceso de educación-investigación que no se puede entender por partes sino de forma holística y compleja, con su propio movimiento, significación, emociones, autorregulación. Esta es la agenda común que otorga identidad y visibiliza los valores de la comunidad universitaria fundamentados en la reciprocidad, la cooperación y la libertad de pensamiento. La universidad del futuro da el salto de lo aprendido a lo comprendido, en un proceso que impli-

ca pensar compartir y producir conocimientos para acumular saberes colectivos; de esta manera el conocimiento no se estanca y la universidad cumple con una doble razón de ser, por un lado a la búsqueda de la verdad y por otro que la comunidad científica de sentido a la realidad del contexto para transformarla (Salgado, 2016).

- La comunicación para el cambio: La convergencia entre el orden y el caos se produce por la retroalimentación que genera la opinión pública, es decir la misma comunidad comunica sus experiencias positivas, y éstas enfocan los objetivos comunes a través de un modelo de comunicación con participación que convoque audiencia. Las nuevas tecnologías de la información ofrecen nuevas posibilidades para hacer más eficaz la participación y potenciar lo interactivo en la comunicación social, este proceso mejora continuamente los mecanismos para reforzar las buenas experiencias y penalizar las malas y de una manera transparente. La universidad del futuro es la universidad de las redes (Cazorla, 2014).

La gobernanza en la universidad se alimenta en la dinámica de sinergias que ocurren desde la complejidad y en espacios que definimos como *lugares de encuentro*. Estos lugares de encuentro son producto de cruces de múltiples flujos que intervienen en la investigación y en la docencia; es una especie de zona franca de pensamiento, ideas e intereses que se nutren de la academia y de la estructura universitaria y que se concretan en proyectos y programas específicos. La apuesta es por tanto a una comunidad académica que investiga, que se relaciona e interactúa como un rizoma no controlado y que a través de la acción emprende una planificación desde abajo (Salgado, 2016).

En los tres pilares descritos se combinan los dos aspectos de la realidad universitaria: el institucional interno, y la significatividad externa. Estos dos modos de contemplar la realidad desde la univer-

sidad y desde la sociedad se deberían traducir en la conjunción de dos tipos de medidas: una que podríamos decir de “arriba/abajo”, vertebradora y de carácter institucional que entronque con otro tipo de medida, aquella que actúa de “abajo/arriba” basada en la experiencia, intuitiva y a veces poco articulada. Acertar qué medidas deben implementarse, en una dirección o en otra, resulta clave para el éxito en el gobierno universitario.

El gobierno universitario formado desde las dos vías indicadas asegura la participación de la sociedad en la universidad y elimina un gobierno autárquico de la universidad para la universidad. Este sistema ha dado paso a variaciones de *gobierno compartido* que logra órganos colegiados representativos y órganos unipersonales por calificación profesional, no sometidos a la dinámica política de la democracia representativa.

## **Conclusiones**

De la primera parte de nuestro artículo, proponemos las siguientes conclusiones:

- Es necesario continuar investigando para profundizar la gestión de la universidad católica como Recurso de Uso Común (RUC).
- Asimismo, todo marco de acción colectiva debe responder a los intereses en torno la identidad y la misión propuesto por las instituciones de Iglesia fundadoras de universidades católicas.
- Consolidar, en la universidad, prácticas sociales que desarrollen una cultura donde la regla es fruto del conocimiento y se valida en la práctica.

De lo expuesto a lo largo de la segunda parte de este trabajo, podemos establecer algunas conclusiones relevantes sobre la autonomía universitaria (Ferrada, 2001):



- La autonomía universitaria es un concepto jurídico complejo, de gran relevancia hasta nuestros días, pero cuyo contenido ha tenido una evolución a partir de las circunstancias históricas en que se ha desarrollado, cambiando cualitativamente en relación con los fines perseguidos en su construcción.
- La autonomía universitaria está unida esencialmente al fin al que se encuentra vinculada. Actualmente este fin no puede ser otro que la libertad académica, objetivo principal que condiciona y fundamenta la institución universitaria y que determina el contenido y los límites de la misma.
- La autonomía universitaria, para ser tal, requiere de ciertas reglas mínimas que hagan posible su ejercicio al interior de la organización. En este sentido y en mira de dicha autonomía no se puede establecer reglas que aminoren la libertad académica, expresión individual de la autonomía institucional de la organización.

El gobierno universitario, que se constituye con competencias autonómicas, debe mantener los vínculos que se originan en la misión de la comunidad universitaria que gobierna:

- En el acto fundacional se crean vínculos entre la universidad creada y la institución fundadora, también llamada promotora, estos vínculos deben tener la capacidad de asegurar, a lo largo del tiempo, que el gobierno de la universidad mantenga la identidad fundacional y asegure el cumplimiento de la misión para la que se fundó.

La universidad comunidad de aprendizaje cooperativo, debe organizar su gobierno universitario desde modelos que comparten el poder autonómico de la universidad para:

- Crear en la universidad el ambiente de gobernanza como resultado de la sinergia de las complejas dinámicas universitarias.

- Integrar a los actores de la universidad: estudiantes, docentes, funcionarios, instituciones fundadoras, patronatos, el estado.

## Bibliografía

- Arocena, R., & Sutz, J. (2001). *La universidad latinoamericana del futuro. Tendencias-escenarios-alternativas*. México: Editorial UDUAL. Obtenido de: <https://goo.gl/dDCS2x>
- Asamblea Nacional de Ecuador (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*, Suplemento del Registro Oficial de 298.
- Cardiel, H. C., & Gómez, R. R. (2014). Gobierno y gobernanza de la universidad: el debate emergente. *Bordón. Revista de pedagogía*, 66(1), 11-14. Obtenido de <https://goo.gl/T2EgPt>
- Cazorla, A. (2014). *Bases estructurales para el cambio en la UPS: hacia una universidad docente con investigación*. Madrid: Grupo GESPLAN-Universidad Politécnica de Madrid.
- Cifuentes, P. (2014). *Modelos de gobierno de universidades públicas*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Anexos: 1812. Área: Políticas Sociales. 31/07/2014. Obtenido de: <https://goo.gl/9DUM44>
- Didriksson, A. (2002). Universitario y poder: una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios. *Revista de la Educación Superior*, XXXI. México: ANUIES.
- Ferrada, J. C. (2001). La autonomía universitaria: algunas reflexiones generales acerca de su contenido jurídico. *Estudios Sociales/Corporación de Promoción Universitaria*, 108, 59-89. Obtenido de: <https://goo.gl/FWKugB>
- García, J. V., & Aller, M. J. V. (2014). Gobierno, autonomía y toma de decisiones en la universidad. *Bordón. Revista de pedagogía*, 66(1), 17-30. Obtenido de: <https://scholar.google>
- Hardin, G. (2005). La tragedia de los comunes. *Polis. Revista Latinoamericana*, (10). Obtenido de <https://goo.gl/KxTJRP>
- Helfriche, S. (2008). Bienes comunes y ciudadanía: Una invitación a compartir. En: S. Helfrich, (Comp.), *Genes, bytes y emisiones: Bienes comunes y ciudadanía* (pp. 302-311). México y Cuba: Ediciones Böll, Fundación

- Heinrich Böll, Oficina Regional para Centroamérica. Obtenido de: <https://goo.gl/xDKK85>
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2001). *Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature* (No. w8161). National Bureau of Economic Research. Obtenido de: <https://goo.gl/XcuLk4>
- Kandel, V. (2003). Algunas reflexiones en torno al gobierno, la representación y la democracia en la universidad Argentina. *Revista de la Educación Superior en Línea*, 125(6), 419-427.
- Kehm, B. (Comp.) (2012). *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*. Octaedro. Obtenido de: <https://goo.gl/gPzuxQ>
- Ibáñez, J. M. P. (2006). La historia de un fracaso: los Patronatos de la Universidad de Valladolid en el siglo XX. *Investigaciones históricas: Época moderna y contemporánea*, (26), 237-260. Obtenido de: <https://goo.gl/5GpCER>
- Juan Pablo II, Papa (1990). *Ex corde Ecclesiae. Constitución apostólica*. Obtenido de <https://goo.gl/Hx3344>
- Mayorga, R. (1999). Los desafíos a la universidad latinoamericana en el siglo XXI. *Revista Iberoamericana de Educación*, (21), 25-40. Obtenido de: <https://goo.gl/7XuQSt>
- Ostrom, E. (2015). *El gobierno de los bienes comunes*. México: Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, Fondo de Cultura Económica.
- Plana, J. P. (1999). Órganos de gobierno de las universidades públicas. *Revista Española de Educación Comparada*, (5), 59-102.
- Plencovich, M. C., Quadrelli, S., Bogosián, C., Picco-Plencovich, P. H., Berbara, R., Macías, J. D., & Valadez, I. G. (2015). Algunos atributos de la autonomía universitaria en la Argentina, Brasil y México: otra vuelta de tuerca. *Debate Universitario*, 4(7), 69-86. Obtenido de: <https://goo.gl/WtFBnC>
- Sajadi, H. S., Maleki, M., Ravaghi, H., & Hadi, M. (2014). Evaluating the University's Governing Board: A Comprehensive Review of Its Domains and Indicators. *American Journal of Educational Research*, 2(10), 892-897. Obtenido de: <https://goo.gl/C8q>
- Ulrich, B. (2008). La convergencia de movimientos: Los bienes comunes en tanto que cosmovisión crítica emancipatoria y en tanto que perspec-

tiva estratégica. En: S. Helfrich (Comp.), *Genes, bytes y emisiones: Bienes comunes y ciudadanía* (pp. 302-311). México y Cuba: Ediciones Böll, Fundación Heinrich Böll, Oficina Regional para Centroamérica. Obtenido de: <https://goo.gl/SyJtLz>



# **Bases para la organización de la universidad - Bien Común**

---

Juan Pablo Salgado Guerrero<sup>1</sup>  
jpsalgado@ups.edu.ec

José Enrique Juncosa<sup>2</sup>  
jjuncosa@ups.edu.ec

Las diversas aproximaciones en torno a la Teoría de la Organización han tenido un carácter multidisciplinario y diverso. Cada abordaje ha dependido de las circunstancias históricas, de los enfoques sociológicos, administrativos y de otros complejos, que han llegado a ser irreductibles a un modelo lineal de interpretación y análisis. Para recrear las miradas, en la primera parte de este artículo exploramos los enfoques de la Teoría de la Organización desde las relaciones entre organización y saber.

La segunda parte desarrolla el meollo de la propuesta de organización de la universidad que conjuga dos vertientes que cuestionan la razón instrumental: la primera se inspira en la gestión de los bienes comunes según el aporte de la Premio Nobel en Economía, Elinor Ostrom (2011); la segunda, asume la organización en tanto eco-sistema, a partir de la teoría de la complejidad de Morin (1974, 1976), la cual extrapola las lógicas de la naturaleza y de los sistemas vivientes para comprender la relación de complementariedad entre sistema y organización.

- 
- 1 Vicerrector de Investigación de la Universidad Politécnica Salesiana, PhD Economics and Management for Innovation and Sustainability por la L'Università degli Studi di Ferrara.
  - 2 Vicerrector de la sede Quito de la Universidad Politécnica Salesiana, antropólogo, PhD en Estudios Culturales Latinoamericanos por la Universidad Andina Simón Bolívar.

De esa manera, se establece una forma organizacional (autoorganización) que procede del saber y las decisiones colectivas al mismo tiempo que precede y otorga sentido al sistema. La tercera parte, en cambio, coloca la propuesta de la organización eco-sistémica en diálogo con dos posturas que también se refieren a la relación vida-sistema, como la de Habermas (1987a, 1987b) y la de Luhmann (2005) profundizando las divergencias entre formas de organización, formas de comunicación y toma de decisiones. Finalmente, se concluye que la gestión de los bienes comunes va más allá del consenso en tanto acuerdo genérico entre las partes y es distinta a la comunicación organizacional en tanto forma de toma de decisiones restrictivas que apuntan a la *autopoiesis* de la organización.

## **La Teoría de la Organización: entre el saber y la instrumentalización**

El desarrollo de las investigaciones sobre la Teoría de la Organización y las polémicas que alimentaron estuvieron fuertemente influenciadas por los cambios socioeconómicos y culturales de cada época,<sup>3</sup> pero especialmente por la relación entre la teoría de la organización y la teoría económica, entre los dilemas de *racionalización* y *poder*.

En medio de la complejidad teórica identificamos dos líneas definidas; por un lado, aquella que explora las consecuencias de la

---

3 Con frecuencia, un mundo acostumbrado a pensar y pensarse mediante modelos totalizadores intenta forzar la realidad concreta pretendiendo adaptarla a postulados. Hirschman invita a considerar las fluctuaciones cíclicas con respecto a lo público y privado ocasionadas por las tensiones entre el poder y la búsqueda del bienestar común de tal manera que, dependiendo del momento histórico, parecería que el valor de traspasar la propiedad privada o la *subversión-autosubversión* tuviera una valorización positiva o negativa fluctuante. El autor llega a esta conclusión superando las fronteras disciplinarias y pasando de una disciplina a otra de manera flexible pero sin laxitud (Hirschman, 1983).

racionalidad instrumental y la burocratización como enajenación y deshumanización del trabajo y, por otro, la que desarrolla la relación entre la gestión psicológica de la persona y la organización a fin de comprender cómo las reglas posibilitan la introyección del pensamiento y la acción, favoreciendo igualmente al comportamiento despersonalizado y deshumanizado (Pauchant, 1995).

En la última parte del siglo XX, el denominado *efecto Foucault*<sup>4</sup> parece hacer converger las visiones de la organización —tanto las que se basan en las relaciones de significado como en las relaciones de producción— en un tipo de espacio en el que se produce relaciones materiales y simbólicas respectivamente, entre diversos agentes sociales dependientes de una estructura definida.

Hay quien propone una cercanía entre Weber y Foucault (Dreyfus & Rabinow, 2001) a partir de cómo conciben las relaciones entre *ética* y *saber*, así como entre *disciplina* y *poder*. Así, para Weber la vida humana se desarrolla en la jaula de hierro de la burocracia y para Foucault la jaula está al interior de la red institucional de encarcelamiento (Burrell, 1988). Es fundamental reconstruir la organización de otra manera, posiblemente *regresando al futuro*, redescubriendo la naturaleza de la condición humana,<sup>5</sup> renovando nuestras prácticas de libertad, re-

---

4 El *efecto Foucault* es un término referido al impacto que ha tenido el pensador francés (Barry, Osborne, & Rose, 2013; Burawoy & Serratacó, 1989). A manera de punto de partida para repensar las prácticas de gobierno, Foucault demuestra que el problema de *Gubernamentalidad* es un problema de organización que va más allá de la acción estatal (Michael Foucault, 1991).

5 Para el Papa Francisco, la especulación y la búsqueda de la renta financiera tienden a ignorar todo contexto y los efectos sobre la dignidad humana y el medio ambiente, así, dice el Papa, se manifiesta que la degradación ambiental y la degradación humana y ética están íntimamente unidas, hay quienes dicen que no tienen conciencia de realizar acciones inmorales, porque la distracción constante nos quita la valentía de advertir la realidad de un mundo limitado y finito. Por eso, hoy cualquier cosa que sea frágil, como el medio ambiente, queda indefensa ante los intereses del mercado divinizado, convertidos en regla absoluta (Papa Francisco, 2015).



pensando nuestros estilos de vida para no caer sumisamente en “el tipo de individualidad que se nos ha impuesto” (Michel Foucault, 1988).

La Teoría de la Organización ha pasado de responder a un ecosistema social, a ser una racionalización de cómo actuar organizacionalmente. Los teóricos organizacionales, al concentrar su esfuerzo en construir una disciplina sobre el modelo de la ciencia positiva, crearon una ciencia que, en vez de provenir del saber organizacional, se ha convertido en el resultado de la maximización eficiente del sistema máquina. Dotar de rigurosidad científica a la Teoría de la Organización conlleva a introducir procedimientos lógicos o empíricos que promuevan la “eficiencia y el éxito” de su funcionamiento interno ya que la disciplina científica buscará entender las organizaciones estudiando las *decisiones* y el *comportamiento* (Ibarra Colado, 1999), pero sus pretensiones de controlar lo que en ellas sucede dejarán siempre poco espacio para entenderlas como un *todo vivo*.

Se podría decir entonces que la incoherencia de la Teoría de la Organización radica en que ha dejado de reflexionar sobre los hechos, los procesos y ciclos de una organización humana dependientes de la sociedad, para pasar a ser la ideología de una práctica organizativa. Por lo tanto, cuando se cree aplicar la ciencia Teoría de la Organización, en realidad se está aplicando una política instrumental de Teoría Organizacional. La organización no tiene una razón economicista sino social y política. El objetivo crítico de la organización radica en conjugar con objetividad la individualidad, el interés y el desarrollo de las personas<sup>6</sup> con el interés de la colectividad de la cual dependen y

---

6 Constituir una Comunidad entre todos, que sea productora y producto de innovación social, donde la *confianza* sea la garantía de una nueva cultura donde la persona pueda construir significados y entretener relaciones con una nueva ética, un ambiente al puro estilo de Don Bosco pero acorde a nuestros tiempos y a las pobrezas actuales, un espacio caracterizado por el fomento de valores y que al mismo tiempo es un lugar donde las personas y en especial los jóvenes pueden de-

sus interacciones dentro y fuera del grupo social, incluyendo la relación con los *Bienes Comunes* de los cuales también son dependientes.

Para abordar la Teoría de la Organización desde un paradigma no positivista de la ciencia se requiere una mirada desde la complejidad. Así, por ejemplo, Morin recurre al concepto organización para explicar el concepto sistema que, para él, es una “unidad global constituida a partir de elementos interrelacionados cuya interpretación constituye una organización”... “es una combinación de elementos diferentes que están en interdependencia (...) no se identifica con el objeto fenoménico, se proyecta sobre él” (Morin, 1974, p. 28)

La unicidad sistema-organización se desarrolla en las relaciones, interacciones e interdependencias, en los *atractores*, en la cooperación, pero también en las repulsiones y los antagonismos por que “si no existe ninguna fuerza de repulsión, exclusión, disociación, todo sería confusión y ningún sistema sería concebible” (Morin, 1976). Todo esto permite definir cada una de las partes tomando en cuenta que se trata de un sistema complejo.

Estas nociones producen una aparente contradicción, ya que en un sistema complejo el orden y el desorden además de antagonistas son complementarios. Por ejemplo, al ordenar el desorden a través de organizarlo sistémicamente, a la vez que lo ordena, las múltiples interacciones desordenan el nuevo orden según un movimiento que las asocia. La organización es la paradoja entre orden y desorden, y negocia la relación para el mantenimiento del equilibrio sistémico.

Se trata de Gestionar un Bien Común desde la *gestión organizacional de la economía* y no desde la *gestión económica de la organización*,

---

sarrollar sus proyectos de vida a partir de la puesta en acción de los conocimientos adquiridos, de manera participativa y colaborativa, donde la transformación del sujeto se hace sin sustituir a la persona, es decir, potenciar el humanismo del sujeto de manera individual, transformando el conocimiento en obras, “acompañando y asistiendo”, educando para la vida (Bosco, Prellezo, Giraud, & Moral, 2002).

es decir, recuperar el sentido (entendido como significado y dirección) al cambiar lógicas mercantilistas; recuperar los valores sociales, morales y culturales; recobrar la supremacía de la persona sobre el capital y de la sociedad sobre el mercado; trabajar desde la sostenibilidad cultural, desde las cualidades determinantes en lo social, incluso desde la sostenibilidad económica, pero enfocados más en el *ser* que en el *tener*.

## Organización para el Bien Común

Al ser la universidad una organización-sistema compleja y que además comparte *recursos comunes*, la cuestión es ¿cómo comprender los recursos compartidos en la universidad? Para ello, es recomendable realizar una distinción entre los bienes comunes que se refieren a *recursos y sistemas*, de los bienes comunes que se refieren a *regímenes de derecho de propiedad*. La universidad es un *sistema de recursos compartidos* que engloban *bienes y regímenes económicos y de producción de conocimiento*, indistintamente de los derechos de propiedad particular sobre la Universidad. En este texto nos referiremos a dichos recursos como *recursos*.

*Proveer o apropiarse* del Bien Común, aún actuando desde la autoorganización y determinación, no necesariamente implica posesión con respecto a los derechos de propiedad de la Universidad. Estos derechos pueden ser públicos o privados independientemente. Lo que sí está claro es que para que la universidad pueda ejercer autonomía<sup>7</sup> debe atribuir a los recursos que gestiona el carácter de comunes.

---

7 La autonomía universitaria va más allá de la autodeterminación. Se trata de la producción de un conocimiento transformador y pertinente, que radica justamente en el diálogo entre el sentido crítico (sentido, cuestionamiento y justificación) y la transformación de la sociedad a partir de la eficacia y la racionalidad, es decir: la razón instrumental. En este sentido la autonomía de la universidad tiene una triple complejidad: las relaciones con política y los decisores políticos, las co-relaciones con las lógicas de mercado que operan la sociedad en la que está envuelta y la forma en que ésta elige y desarrolla su respuesta.

Por lo tanto, se puede entrever una doble tensión en cuanto a la *gestión* de los *Bienes Comunes*, por un lado, la relación entre la acción comunitaria y los grupos que poseen la propiedad (pública o privada), y por otro, las lógicas internas de auto-organización para la gestión del Bien Común. Estas dos tensiones, si bien pueden ser conflictivas son a la vez fecundas y derivan de la forma en que la comunidad entiende el *uso*, *gobierno* y *sostenibilidad* del recurso de uso común<sup>8</sup> y las características de los comportamientos humanos como la competencia<sup>9</sup> por el uso, el parasitismo y la sobreexplotación.

No existe una fórmula mágica para resolver estos dilemas, pero sí es posible una espiral continua de maduración, evolución y sofisticación de la organización-sistema. Para esto se requiere: 1) *acción colectiva* (Sandler, 1992), resultado de voluntades compartidas; 2) mecanismos de *autogobierno*, resultado de *conocimiento* y *voluntades compartidas* combinadas con *disposiciones institucionales congruentes y de apoyo*; 3) *redes sinérgicas*, es decir tejidos, organización y reconocimiento social, reciprocidad y opinión pública que motive a las personas a hacer las cosas *bien* y también las cosas *correctas* (Beer, Eisenstat, & Foote, 2009); es decir, en función de la *optimización* más que de la *maximización*<sup>10</sup> que garantiza la sostenibilidad.

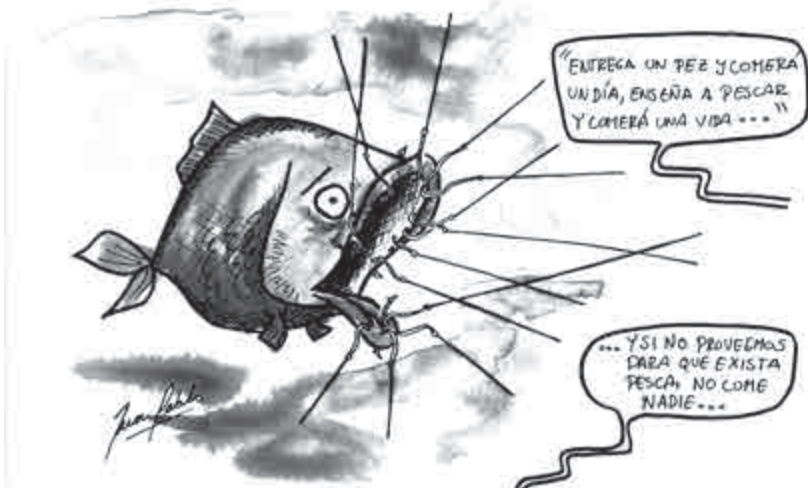
---

8 Ostrom utiliza el término *recurso de uso común* pero, para el presente trabajo, se utilizará en su lugar la palabra *acervo de uso común*, dado a que corresponde con mayor propiedad al conjunto de bienes y valores morales o culturales que pertenecen a una comunidad (Ostrom, 2011).

9 Estamos presenciando un individuo moderno sin vínculos, pero lleno de derechos y deberes. Al mismo tiempo, la cosificación de las personas y la mercantilización extrema de sus relaciones atrofia todo posible reconocimiento entre ellas y dificulta la concepción de valores y su valoración. Esta competencia individualista vuelca a las personas en una carrera por el objetivo de *tener* más que por el de *ser*, nada más lejos de las lógicas eco-sistémicas de la naturaleza cuya competencia se basa en fortalecer su identidad como especie.

10 Los ecosistemas prefieren la optimización más que la maximización, lo que generalmente suele ser contrario cuando se trata de organizaciones mecánicas o lineales. La complejidad eco-sistémica implica un equilibrio entre *eficiencia* y *equidad*,

Figura 1  
Apropiación-Provisión



Fuente: Elaboración propia

Algunos estudios intentan comprender el comportamiento humano en condiciones de libertad con el fin de obtener beneficios comunes. Por ejemplo, el dilema del prisionero,<sup>11</sup> que es un relato no cooperativo ni de suma cero, se refiere a dos sospechosos que son

---

impulsa una visión donde éstas no solo son opuestas sino complementarias a la vez, la optimización conlleva adaptabilidad a las funcionalidades del sistema, reciclar información, procesos y materiales, además de propender a la multifunción, la sola maximización solamente se orienta al resultado justificando los medios y rompiendo las interacciones e interdependencias de la red (Walker, 2010).

- 11 Según Cunningham, el dilema del prisionero fue desarrollado por el matemático A. W. Tucker de la Universidad de Stanford alrededor de la década de los 50, a inicios de la teoría de los juegos (Cunningham, 1967). Taylor sostiene que en un juego de  $2 \times 2$  como el dilema del prisionero se induce la decisión de los actores (Taylor & Ward, 1982) ya que cada prisionero debe preferir la no cooperación tanto cuando el otro jugador coopera como cuando no, deduciendo que no resulta provechoso proveer al bien en ningún caso; el autor considera que las situaciones reales (dadas

arrestados y separados. El fiscal está seguro de que son culpables del crimen, pero no posee la evidencia necesaria para condenarlos, comunica a cada prisionero por separado que pueden confesar o no confesar el crimen que la policía está segura que cometieron. Si ninguno confiesa, entonces el fiscal formulará contra ellos cargos falsos menores, de manera que ambos recibirán un castigo menor; si ambos confiesan, serán procesados, aunque el fiscal recomendaría penas menores que la sentencia más severa; pero si uno confiesa y otro no, entonces el confeso recibirá un tratamiento indulgente por ofrecer evidencia, mientras el último será tratado con todo el rigor de la ley. Si se asignan años, el problema estratégico del juego quedaría como sigue:

Figura 2  
El dilema del prisionero



Fuente: Elaboración propia a partir de Ostrom, 2011

las dinámicas en la toma de decisiones) en sí mismas no son dilemas del prisionero, en su defecto propone otra alternativa como el *juego de la gallina*.

El biólogo Hardin (1968) por su parte, planteó una metáfora acerca de la sobrepoblación analizando a pastores de ganado compartiendo pastos comunes. Describe cómo cada uno de ellos, buscando el beneficio personal, ponen a pastar el máximo número de ganado posible, lo cual produce una tragedia, que a decir del mismo Hardin: “la ruina es el destino al que corren todos los hombres, persiguiendo cada uno su propio interés... la libertad en los bienes comunes supone la ruina de todos” (Hardin, 1968, p. 1244).

Olson sostiene que es necesario influenciar las decisiones para que cometan *acciones colectivas* (2002), a través de un sistema de *incentivos*<sup>12</sup> que estimule a la gente a contribuir a una meta compartida. A pesar de ello, identificó un problema: el del *parasitismo*, en el que uno de los actores cosecha las ventajas de los bienes comunes sin contribuir a su mantenimiento.

Aunque estas metáforas y análisis fatalicen el futuro de la humanidad, hay que asumirlas como un desafío ya que en ellas no se toman en cuenta factores fundamentales como: (i) diferenciar el *acceso abierto* de la *gestión de bienes comunes*; (ii) sólo se toma en cuenta el comportamiento individualista, pero puede ser que también existan individuos o grupos que trabajan por beneficios comunes y gestionan recursos comunes cuando existen condiciones adecuadas, reglas apropiadas y mecanismos de solución de conflicto (Feeny, Berkes, McCay, & Acheson, 1990); (iii) la comunicación en los sistemas; (iv) eliminan las relaciones, interdependencias y sinergias naturales en los seres humanos; (v) se desconoce la posibilidad de lo que Polanyi

---

12 Considerando el desarrollo de la Teoría de la Organización, la teorías sobre *bienestar laboral* surgen conjuntamente con la *psicología laboral*; y si bien nacen inicialmente en un intento de conciliar las posiciones en contra de la explotación laboral, se empiezan a diseñar técnicas y programas con el fin de manejar y constituir las identidades de las personas con respecto a la disciplina y prácticas de trabajo, de manera de facilitar el conseguir consensos para la organización (Ibarra Colado, 1999).

llamó el *contra movimiento*<sup>13</sup> ya que las soluciones de Hardin sólo van por dos vías; la privatización y el estatismo; (vi) se confirma que la acción individualista es causada por la imposición de un sistema económico muchas veces en contra de las voluntades comunes (Felber, 2012).

Si bien, cualquiera de estas aproximaciones resulta útil para comprender aspectos sobre los bienes comunes, sus conceptos han sido sobre explotados como modelos considerados *realistas*, cuando las situaciones son mucho más complejas y dinámicas. Por lo tanto, en vez de analizar por qué una persona se ve *atrapada* y sin salida, sería mejor pensar cómo pueden por sí mismos encontrar formas para incrementar la *confianza*,<sup>14</sup> y auto-organizarse<sup>15</sup> para producir

---

13 Karl Polany deja entrever la posibilidad de un *contra movimiento* que emerge de la sociedad para protegerse a sí misma ante las contradicciones que presenta el mercado basado solamente en el intercambio como forma de integración social, ya que a decir del autor un mercado regulado por la *mano invisible* es utópico, una institución de este tipo no podría existir por un largo tiempo sin aniquilar la substancia humana y natural de la sociedad. El esfuerzo de Polany en investigar los modelos económicos de las sociedades pre capitalistas rescató un concepto de *reciprocidad y redistribución* con respecto a compartir el trabajo, mostrando de esta forma que no solo era posible encontrar salidas armónicas con los valores de la sociedad, sino que éstas existieron a lo largo de la historia de la humanidad (Polanyi, 2007). En el contexto ecuatoriano no es necesario retroceder tanto en el tiempo, el Sumak Kawsay, propuesto por el movimiento indígena, eleva los valores relevantes de su concepción social: humanismo integral, comunitarismo, democracia plurinacional comunitaria, plurinacionalidad, unidad en la diversidad, autodeterminación, soberanía, independencia y solidaridad internacional; partiendo de los saberes y las prácticas comunitarias plantean la relación armónica del hombre con la naturaleza, establecen el concepto de armonía como causada por la imposición de un sistema económico muchas veces en contra de las voluntades comunes (Felber, 2012).

14 Se puede profundizar el tema en el compendio realizado por Adela Cortina en texto que convoca a un grupo de pensadores alrededor de la *ética y la confianza* (Cortina, 2003).

15 Es necesario el concepto *organización* para explicar el concepto *sistema*. El sistema es una “unidad global constituida a partir de elementos interrelacionados cuya



acuerdos de reciprocidad. Entonces, la diversidad y complejidad hacen que no existan soluciones para todos los dilemas de los bienes comunes y que éstas deben ser construidas en comunidad.

Ostrom busca entender cómo un grupo de actores, en un contexto independiente, pueden auto-organizarse y auto-gobernarse con el fin de obtener beneficios comunes (2011) a pesar que se encuentren tentados a vivir a costa de otros o actuar de manera oportunista. Su argumentación apunta a que el comportamiento de los actores depende del modo en que conozcan, consideren y evalúen los costos y beneficios de sus acciones, además de su percepción sobre la relación entre éstas acciones con los resultados ya que éstos últimos también establecen una relación costo-beneficio.

La autora al analizar el comportamiento de los actores que participan de un “recurso de uso común” (Ostrom, 2011) a los que denomina *apropiadores* y *proveedores*, argumenta que cuando los actores actúan independientemente, los beneficios totales generalmente son menores que los que tendrían si hubieran establecido una estrategia conjunta. Es por esto que se sienten abocados a establecer un mecanismo de organización pues la sola acción individual no es capaz de realizar o promover un interés común o propósito (Olson, 2002).

Ahora bien, esto no implica crear necesariamente algún tipo de estructura-organización, sino más bien autoorganizarse a partir de comportamientos sistémicos, interdependientes, circunstanciales, y aplicar una determinada frecuencia con la que estos puedan ocurrir. Es decir, conjugar y coordinar las actividades sin cambiar una forma de cultura compartida (Kreps, Milgrom, Roberts, & Wilson, 1982).

---

interpretación constituya una organización... es una combinación de elementos diferentes que están en interdependencia... no se identifica con el objeto fenoménico, se proyecta sobre él” (Morin, 1974, p. 9).

El enfoque de Ostrom es particularmente importante porque plantea enfrentar el problema del gobierno de los bienes comunes no solamente desde los clásicos paradigmas como el del *dilema del prisionero*, sino que considera que los problemas de la gestión de los bienes comunes se caracterizan por la acción colectiva y, por lo tanto, por la problemática relacionada con apropiación-provisión, es así que establece un supuesto inicial: los apropiadores en situaciones de acervos de uso común.

La congruencia entre la *apropiación-provisión* implica la búsqueda constante de soluciones para salir de los desequilibrios entre la apropiación y la disponibilidad de los recursos. De igual manera, implica encontrar formas adecuadas para asignar responsabilidades para construir, restaurar o mantener el acervo común (Ostrom, 2011). Estos desequilibrios ocurren cuando demasiados actores se apropian del recurso común<sup>16</sup> o de mayores cantidades del recurso por que tienen mayor capacidad de aprovecharlo, por lo tanto, esta adjudicación del flujo de los recursos apropiados se da con el fin de disminuir el conflicto en torno a la asignación de derechos y la atomización de recursos.

La dependencia de los actores con el acervo de uso común de acceso limitado, denotada por la capacidad de acceder a los recursos según las reglas que se generan en la comunidad, así como los mecanismos de supervisión de cumplimiento, hacen de la Universidad una estructura distinta a la del *dilema del prisionero*. Una descompensación del equilibrio que resulta de privilegiar la apropiación, llevará a los actores a sobrevivir en cualquier factor de producción fuera de las reglas vigentes (Townsend & Wilson, 1990).

---

16 El término *recursos de propiedad común* se utiliza con relación a un recurso de acceso limitado, es decir donde un grupo de apropiadores depende conjuntamente del sistema para tener acceso a los recursos.

Otro problema con la apropiación tiene que ver con el acceso temporal a los recursos debido a la heterogeneidad e incertidumbre. Esto puede poner a ciertos actores en posiciones privilegiadas con respecto a otros de tal manera que, si los actores perciben que el acceso a los recursos tiene una distribución injusta puede revertir su disposición a invertir en actividades de provisión al acervo.

La problemática de la apropiación y su regulación tienen que ver con la organización para la supervisión y control, lo que implica una modificación de las estructuras organizacionales y la normalización del conjunto total de la universidad, estableciendo relaciones de un comportamiento estratégico entre apropiadores y los consejos monitores<sup>17</sup>.

Respecto a lo segundo, las diversas maneras de asignar responsabilidades para construir, restaurar o mantener el Ecosistema Universidad (acervo de uso común) que abastece de recursos suele ocurrir que, si los actores proveen de manera independiente se puede propiciar de su parte la entrega de esfuerzos menos que óptimos para la construcción y mantenimiento del Bien Común.

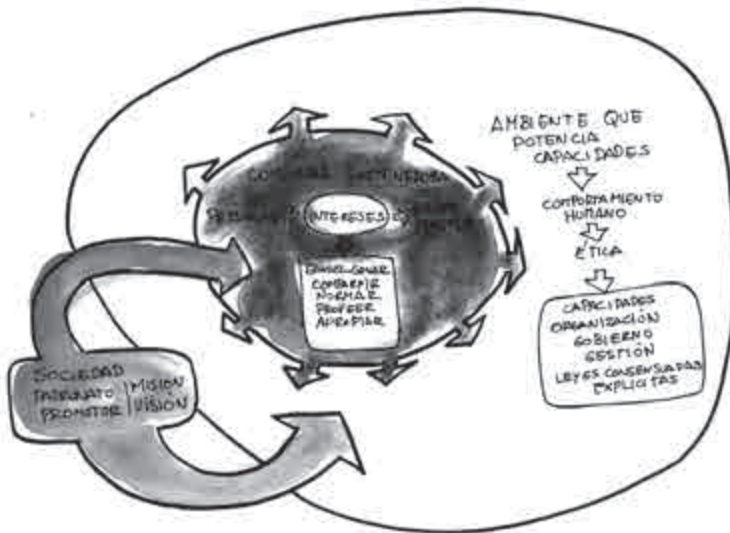
No existe una sola manera de encontrar soluciones para estos problemas. El único acuerdo es que los modelos para producir una acción colectiva (Oliver, 1980) implican supuestos y conclusiones diferentes. Por lo tanto, el gobierno de la universidad debe asegurar la participación de la comunidad en la universidad y dejar atrás un gobierno endogámico o autárquico de la universidad para la universidad. De otra forma, no será posible el diálogo entre la razón instrumental y el sentido crítico (dirección y razón de ser).

---

17 Gardner define esta interacción como el juego entre *detección* y *disuasión* (Gardner, Ostrom, & Walker, 1990). Para fijar límites que contribuyan a no afectar al recurso mismo, es imprescindible establecer la relación entre la elección de una estrategia individual y las elecciones que los otros actores realizan, además de establecer también la dependencia entre la solución de problemas de provisión y las soluciones a los problemas de apropiación.

Entonces, es posible repensar los sistemas de gobierno mezclando órganos colegiados representativos y órganos gregarios (grupos), no sometidos a la dinámica política de la democracia representativa. De esta manera, los intereses personales resultan regulados por los intereses comunes, dotando de sinergias positivas que convocan la comunicación para el cambio en un ecosistema que potencia capacidades (Salgado, De los ríos, & López, 2017) de la persona y de la comunidad (Salgado & Herrán, 2017).

**Figura 3**  
Sociedad, universidad, ambiente que potencia capacidades



Fuente: Elaboración propia

Un órgano colegiado representativo, al que llamaremos Consejo Monitor, por ejemplo, proveniente del Estado o los Promotores, tanto para las universidades públicas y privadas respectivamente, tiene como misión velar para que los acuerdos compartidos o las

normas constituidas se cumplan. Así se garantiza no sólo la razón de ser de la universidad como producto y productora de sociedad, sino también las lógicas de *apropiación-provisión* de los actores para que sea posible un equilibrio no-equilibrio sostenible.

Por otro lado, los Consejos de acción colectiva entre los actores debería garantizar la congruencia entre *apropiación-provisión* estableciendo reglas de uso de los recursos, aprobadas en consenso, donde la mayoría de los actores cuyas estrategias se vean afectadas participen de ellas y, por lo tanto, también supongan el conocimiento de los otros sobre ellas. Es decir, acepten que el consejo aplique y supervise el cumplimiento de las mismas.

Figura 4  
Consejo Monitor y Consejos de acción colectiva



Fuente: Elaboración propia

La preocupación mayor en cuanto al establecimiento de las reglas, es la dinámica y cambio constante de la organización de los

grupos y por lo tanto de la Universidad. Esto implica también flexibilidad (no laxitud) en las reglas de juego formuladas en acuerdo con los actores. Al respecto, Ostrom establece que las organizaciones cambiantes y flexibles, en contraste con las instituciones restringidas y rígidas (Ostrom, 2011, p. 110), tienen los siguientes mecanismos:

- Los cambios en las reglas que se aplican a las acciones en un nivel se dan dentro de un conjunto de reglas generalmente “fijo” en un nivel más amplio (solo podrán ser modificadas por el Consejo Monitor. Los cambios en las reglas de niveles más altos generalmente son más difíciles y costosos de llevar a cabo, lo cual incrementa la estabilidad de expectativas mutuas entre los individuos que interactúan de acuerdo con un conjunto de reglas (estas modificaciones podrán ser llevadas a cabo por los Consejos de Acción Colectiva).

**Tabla 1**  
**Reglas y niveles de análisis**

Reglas	Constituciones Consejo Monitor (Promotores)	<i>Elección Colectiva</i> Consejos de Gobierno Institucional (Órganos Colegiados de Gobierno)	<i>Operativas</i> Consejo de Acción Colectiva (Consejos de auto-organización)
Niveles de análisis	Constitucionalidad	Colectividad	Operatividad
Procesos	Formulación Gestión Adjudicación Modificación Monitoreo macro	Diseño de políticas Administración Adjudicación	Apropiación Provisión Monitoreo específico Imposición

Elaborado a partir de Ostrom (2011, p. 111)

De esta forma, la universidad puede conjugar el aspecto institucional (interno) y la significatividad externa de su presencia. El

principio eco-sistémico de emergencia sostiene la validez de las normas para el colectivo, actuando de “abajo/arriba” con base en la experiencia, intuitiva y a veces poco articulada. Una vez que el consenso emerge el órgano monitor garantiza el descenso del valor permeando la comunidad “arriba/abajo”.

Este ecosistema compartido, que potencia las capacidades, alimenta la organización —sistema del acervo de uso común universidad. La investigación realizada por Ostrom sobre los bienes comunes identificó los siguientes principios de diseño característicos de instituciones de larga duración que se describen a continuación<sup>18</sup>:

- Existencia de límites claramente definidos.
- Las reglas de uso son coherentes tanto con las condiciones locales, como con la dinámica de apropiación-provisión.
- Los individuos que son afectados por las reglas pueden participar en la modificación de las mismas, es decir, en los arreglos de acción colectiva.
- El comportamiento de los apropiadores y proveedores rinden cuentas a ellos mismos y a las autoridades externas, a través de mecanismos de monitoreo y mecanismos para auto-supervisar el comportamiento de los miembros.
- Se dispone de un sistema graduado de sanciones.
- Existen mecanismos simples y eficaces de resolución de conflictos.

Existe un reconocimiento mínimo de los derechos de los apropiadores para constituir sus propios grupos auto-organizados sin ser cuestionados por autoridades externas.

- Las tareas interdependientes de *apropiación-provisión*, así como las de *supervisión-sanción*, *resolución de conflictos* y *acti-*

---

18 Se pueden profundizar en *El Gobierno de los Bienes Comunes* de Elinor Ostrom (2011, pp. 167–185).

*vidades de gobierno*, se organizan en múltiples niveles de actividades y en una estructura anidada.<sup>19</sup>

La gobernanza de la universidad se produce en los que definiremos *lugares de encuentro*<sup>20</sup> donde intervienen los múltiples flujos de las funciones investigación y docencia. Para ello, es necesario un modelo de órganos de gobierno universitario que interactúan en un rizoma no controlado y que a través de la acción, emprendan una planificación desde abajo (Salgado & Herrán, 2017). De esta manera, la comunidad universitaria regulará el interés colectivo como movimiento de provisión y sostenibilidad de la universidad, y el interés individual de apropiación de lo que ofrece la universidad.

La organización eco-sistémica<sup>21</sup> extrapola las lógicas de la naturaleza y de los sistemas vivientes para comprender la Teoría de la

---

19 La autora utiliza el término *nasted enterprises* para referirse a la articulación de instituciones multinivel, cuando los recursos de uso común (RUC) son sistemas amplios.

20 Los *lugares de encuentro* son producto de los cruces de múltiples flujos que intervienen en las dinámicas creadoras e investigativas de la universidad: cátedras, tesis de posgrado y pregrado, programas de investigación de carreras, grupos, claustros docentes, demandas externas, demandas internas, publicaciones, difusión de resultados, vinculación de la investigación, transferencia de tecnología, innovación y desarrollo, emprendimientos, etc. La planeación desde la base que trata problemas de cada nodo (Grupos de Investigación y carreras) y sus interacciones docencia-investigación con los múltiples lugares de encuentro. Estos lugares forman una *tejido* base sobre la cual es necesaria la planeación *integral central* que trata con los problemas genéricos de largo aliento, negociados y consensuados por los mismos grupos por una *red universitaria socialmente diseminada*. El enfoque de lo *integral* debe propiciar lugares de encuentro, lugares dinámicos, flexibles y horizontales, donde se puedan reinventar las reglas y prácticas de la investigación. Los brotes de los grupos pueden ser múltiples, cuanto más mejor, y se crean o diseminan en función de su utilidad práctica; es necesario reconocerlos como red basada en múltiples lugares de encuentro y no se atienen a un orden jerárquico porque pertenecen al orden de creatividad que produce brotes desde cualquier punto.

21 La organización eco-sistémica propuesta no equivale a los planteamientos de la ecología de la organización. La primera propone una analogía con la naturaleza



Organización. Sin pretensiones absolutistas, intenta recoger algunas particularidades de los organismos vivientes resultado de la evolución y conjugarlas con coincidentes planteamientos de teóricos notables a lo largo de la historia. Es posible que deje una sensación de *desorden*, pero su fortaleza radica justamente en la capacidad de descubrir y explicar la realidad desde una *perspectiva distinta de orden*, en donde no se necesita acoplamiento controlados o estrictos porque existen otros elementos que facilitan monitoreo y la gestión de su proyección desde la gestión del conocimiento que la misma organización produce. De esa manera, el orden permanece en otra parte, oculto en el desarrollo personal y comunitario que sostienen el Bien Común.<sup>22</sup>

### **La organización eco-sistema, formas comunicativas y de toma de decisiones. Diálogo con otras posturas**

La propuesta realizada, basada en la organización que concibe las formas sociales y las instituciones como entidades vivas que participan de un mismo ecosistema, dialoga a la vez que se diferencia con la interpretación de dos pensadores que tratan de manera diferente la distinción entre vida y sistema: Niklas Luhmann y Jürgen Habermas, ambos alemanes mutuamente polémicos. El primero más cercano a las posturas funcionalistas (de derecha) y el segundo, una de las últimas expresiones de la escuela de pensamiento crítico de Frankfurt (cercano a la izquierda europea).

---

para poder entender la organización como un organismo vivo que potencia el desarrollo de las personas; la segunda centra su atención en los procesos de creación, cambio y desaparición de las organizaciones como consecuencia de una selección natural en medio de la jungla del capital.

22 El Papa Juan Pablo II manifiesta en *Ex Corde Ecclesiae* que la autonomía de la Universidad es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente y garantizar a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común (Papa Juan Pablo II, 2014).

Desde nuestra perspectiva, lo institucionalizado —el sistema— es una realidad posterior, no previa y que expresa a la vida, y esta característica fundamental es la que la diferencia de la postura de Luhmann, para quien la organización en tanto sistema social es una realidad *autopoietica* y autorreferente, distinta a los sistemas biológicos. Para Habermas, el sistema se confronta en una realidad dialéctica respecto a la vida. Ambos, ofrecen posibilidades para especificar mejor nuestra propuesta.

Niklas Luhmann (1927-1998) aborda la teoría de la sociedad y de la organización desde la teoría general de sistemas, la cual implica un quiebre con la teoría clásica europea y sus conceptos debido a que fue producida en épocas de menor complejidad. Además, no se trata de mejorar la sociedad sino de observarla y comprenderla para reducir la complejidad y actuar en medio de ella. A diferencia de Ostrom, Luhmann pinta las organizaciones como sistemas que buscan no regular el acceso a bienes comunes, sino que se producen a sí mismos tomando decisiones restrictivas respecto a su entorno a fin de aminorar en lo posible su causalidad. A diferencia de nuestra propuesta, su modelo presenta a las organizaciones cuya comunicación tiene sentido para tomar decisiones en función de reducir la incertidumbre y la complejidad.

Nuestro brevísimo comentario se basa en su texto clave: *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría* (Luhmann, 1990) en el cual, si bien distingue tipos específicos de sistemas, se concentra en la teoría de los sistemas sociales.<sup>23</sup> Los sistemas sociales son accesibles a través de un tipo de problematización contingente que generaliza y re-especifica constantemente sin buscar esencias, sustancialidades o subjetividades

---

23 Cabe destacar que Luhmann desdobra su teoría general de los sistemas en una teoría de la organización en su obra póstuma *Organización y decisión* (2006, 2010), centrada en la toma de decisiones y sus formas comunicativas.

que soportan la acción social como, por ejemplo, las *clases* sociales; nociones sustituidas, como veremos, por la de *sistema autorreferente*.

Su mirada ofrece un punto de vista no descriptivo en el sentido de dar cuenta de la complejidad de las organizaciones, sino operativo y como Luhmann advierte, “la teoría general de sistemas (...) se formula en el lenguaje de problemas y soluciones de los mismos”, en términos de otorgar “diferentes soluciones funcional-equivalentes” entre los sistemas (Luhmann, 1990, p. 46) abrigando una perspectiva funcional y una visión de los sistemas sociales y de la organización como estructuras actuantes. Por ello, no habla “de estados sino de operaciones” (1990, p. 75) y enfatiza las relaciones entre elementos del sistema en función de optar y decidir, comprensibles solo a partir de las “posibilidades operativas” con su entorno (1990, p. 47).

La sociedad es una forma particular de sistema dotado de la “capacidad de establecer relaciones consigo mismo, y de diferenciar estas relaciones de las relaciones con su entorno” (1990, p. 44). El entorno y el mundo son no-sistemas (1990, p. 67) porque —entendemos— no son unidades actuantes; al mismo tiempo, las personas no forman parte del sistema sino del entorno.<sup>24</sup> El sistema social es una realidad autorreferente distinta a la vez que orientada estructuralmente a su entorno; es decir, “no puede existir sin el entorno” (1990, p. 50) y las acciones del sistema apuntan a producir una diferencia respecto al entorno. El punto no es comprender el entorno, sino actuar en relación a él. La relación con el entorno es siempre confusa y cambiante y el poder actuar en relación a él implica observar selectivamente.

El sistema actúa para ganar diferencia respecto al entorno y en la diferencia, lograr la unidad consigo mismo en relación a sus subsistemas:

---

24 Como afirma (Melich, 1995, p. 18) “La sociedad es un sistema, pero un sistema que no se compone de individuos, de hombre, sino de comunicaciones. Los hombres forman parte del entorno de la sociedad”.

... se puede interpretar la unidad del sistema a partir del principio de construcción de su diferenciación. Mediante la diferenciación, el sistema gana en diferenciación, y, además de su mera identidad (en su diferenciarse respecto al *otro*), gana una segunda constitución de su unidad (en su diferenciarse *consigo mismo*). El sistema puede alcanzar su unidad como primacía de una determinada forma de diferenciación, por ejemplo, como igualdad de sus subsistemas, como simple serie, como jerarquía, como diferencia de sistemas de función. Aquí, unas formas más exigentes (improbables) de diferenciación sistémica representan al mismo tiempo unas adquisiciones evolutivas centrales que, de tener éxito, estabilizan los sistemas en un nivel más alto de complejidad (Luhmann, 1990, p. 55).

Todo sistema es *autopoiético*, es decir se produce y reproduce a sí mismo en la selección. La autopoiesis se entiende como la capacidad de control de “algunas y no todas las causas que se necesitan para lograr un efecto determinado”, según un proceso calculado de selección y verificación. Por ello, el sistema es tan complejo cuanto sus “posibilidades operativas de selección” (Luhmann, 1990, p. 82). De ese modo, los sistemas operan a través de un proceso continuo de diferenciación respecto al entorno, abriendo posibilidades para seleccionar solo aquellas opciones que les permiten diferenciarse especificándose a sí mismos cada vez más.

El entorno es siempre abierto y carece de capacidad de acción; en tanto que el sistema es cerrado (la comunicación es válida solo dentro del sistema y fuera de él no hay comunicación) pero abierto al entorno. La autopoiesis implica que el sistema “reproduce acciones” (Luhmann, 1990, p. 94). Con ello replantea el problema de la autoorganización en el sentido en que el problema está en la “capacidad de conexión” que hace posible la reproducción autopoiética que hace posible lograr su base existencial. Habrá respuestas más estructuradas que otras, pero siempre deberán garantizar la existencia en la diferencia.

Todo sistema implica elementos y relaciones, de tal manera que un sistema “no existen elementos sin conexión relacional, ni relaciones sin elementos” (1990, p. 59), ambos (elementos y relaciones) constituyen la complejidad sistémica. Los elementos adquieren significados cuando actúan juntos, cuando se relacionan entre ellos para seleccionar opciones diferenciadoras del sistema respecto al entorno.

Los elementos sólo son tales si son usados de “arriba abajo” en función de la autopoiesis (1990, p. 64) punto en el cual Luhmann se diferencia de Morin, para quien la vida procede “de abajo hacia arriba” (ver nota 22, 1990, p. 65). En este punto, la postura basada en la biomímesis defendida en este artículo se distancia de Luhmann ya que propone que la toma de decisiones y las normas institucionales pueden y deben expresar aquellas prácticas de “abajo hacia arriba” que hacen posible la viabilidad de los recursos comunes. Las relaciones entre elementos están reguladas por el condicionamiento, por la “condiciones de posibilidad” que puedan llevar a cabo, en un juego constante de inclusiones y exclusiones. A mayor número de posibilidades que puedan realizar por ellos mismos, más complejo es el sistema (1990, p. 66).

La complejidad y la incertidumbre son estados a ser superados. Porque el sistema es complejo, debe seleccionar, *reducir* las opciones para reducir la complejidad y auto producirse. Al mismo tiempo, la complejidad del entorno desborda al sistema y este logra las selecciones mediante las cuales el entorno se adapta o se adecúa mejor al sistema (1990, p. 71). Así, Luhmann trasciende las posturas adaptativas en las que las instituciones y organizaciones buscan adaptarse al entorno para plantear la postura opuesta: gracias a las selecciones del sistema es el entorno el que termina adaptándose al sistema.

Un segundo tipo de complejidad “es una medida de la indeterminación o de la falta de información. Vista de este modo, la complejidad es la información que le falta a un sistema para poder

comprender y describir completamente su entorno [complejidad del entorno] o bien a sí mismo [complejidad del sistema]” (Luhmann, 1990, p. 76). Así, la complejidad es un “horizonte de selección” mediante el cual los sistemas reintroducen en sí mismos “la variable incógnita y precisamente por eso eficaz, como factor de miedo, como concepto de inseguridad y riesgo, como problema de planificación y decisión, como excusa” (1990, p. 77).

Todo sistema es autorreferente. En su teoría no hay lugar para suponer sujetos de acción y elección y éstos son substituidos por el concepto de sistema *autorreferente* que actúa en su diferencia “para sí mismo”. Como dirá más adelante, “ya no se puede concebir la selección como iniciativa de un sujeto, ni tampoco de manera análoga a una acción. Es un proceso sin sujeto, una operación producida por la existencia de una diferencia” (1990, p. 86). El concepto de sistema autorreferente... “sostiene que la unidad es algo que se debe construir y no preexiste como individuo, como sustancia, como idea de la propia operación” (p. 88).

La autorreferencia es la “capacidad de conexión” que hace posible superar la paradoja de perderse en la mismidad (1990, p. 91). Los sistemas sociales son *sistemas de sentido*, pues están en capacidad de actuar “para sí” y no “en sí” (p. 98). El sentido permite al sistema operar respecto a sus diferencias internas y respecto al entorno.

La autorreferencialidad de los sistemas conlleva consecuencias políticas y comunicacionales. En primer lugar, porque el sistema genera asimetrías que no siempre se traducen en jerarquías y la teoría aboga por “la renuncia a las posibilidades de un control unilateral... ninguna parte del sistema puede controlar a otras, sin caer a su vez bajo control” (1990, p. 96), y propone dispositivos de control y contracontrol. El problema del control se compensa con la autoobservación, aplicando las distinciones, especialmente respecto a la dis-

tinción sistema-entorno. El control y el contracontrol tienen sentido siempre y cuando permitan la autopoiesis.

La autopoiesis depende en gran medida la capacidad de adaptación estructural del sistema autorreferencial y del alcance de la comunicación interna del sistema (Heidegger, 1988). Una información es tal cuando se integra en el proceso selectivo para orientar la decisión en función de la diferencia, haciendo resistencia a la presión del entorno. Ello implica que un sistema autorreferente es tal cuando sus decisiones se sustraen de un mando exterior a él mismo.

La comunicación —la conversación— se aborda desde la constitución múltiple del sistema porque, en tanto unidad compleja, admite complejidades divergentes. La comunicación puede ser *mutualista*, ya sea para impulsar la individualización de los complejos como para admitir la posibilidad de varios comportamientos (Luhmann, 1990, pp. 100-101). Pero lo cierto es que, siempre y en todos los casos la comunicación será *mutualista* porque “comunicar significa limitar (o sea, ponerse límites a sí mismo y al otro)” (p. 102). Así, Luhmann sugiere que los acuerdos y consensos no son posibles en tanto posiciones equidistantes, el logro de arreglos o suma de acuerdos y equilibrios, pues la comunicación produce decisiones que implican límites y opciones muy determinadas, sólo aquellas que hagan posible la autopóiesis. Comunicar es decidir para reducir auto selectivamente el excedente de posibilidades que se abren a la toma de decisiones.

La propuesta de Habermas es diferente y expone los conceptos relacionados con sistema y mundo de la vida en los dos tomos de *Teoría de la acción comunicativa* (Habermas, 1987a, 1987b). En términos generales, el autor pretende ofrecer pistas para realizar la “verdadera” modernidad, aquella desconocida por la razón instrumental que ha reducido la racionalidad a la técnica. La tarea de Habermas es rectificar el proyecto inacabado de la Ilustración.

Para lograr lo dicho, propone pensar la ética desde la contribución del lenguaje; es decir, la ética de Habermas se basa en la potencialidad del lenguaje y del diálogo, en la idea del individuo que dialoga “racionalmente” y apuesta por la constitución de un sujeto libre y racional. Desde ahí propone una ética discursiva en la cual, mediante el diálogo, se lograrían resolver los problemas éticos de las sociedades contemporáneas. Es a través de una racionalidad comunicativa que se lograrían los consensos que permitirían resolver las cuestiones morales álgidas de las sociedades contemporáneas. De manera que lo moral no es un dogma preestablecido sino el resultado del procedimiento desplegado a partir del diálogo y el consenso. No obstante, para lograr la racionalidad comunicativa requerida por Habermas es necesaria la existencia de una serie de condiciones de simetría, es decir, una situación ideal de habla basada en la participación libre, equitativa y crítica.

En el sentido antedicho, el lenguaje no es un simple “medio” de comunicación o de transmisión de significados. Tiene un *telos* que es ser racionalidad comunicativa, entendimiento que permite la constitución de un mundo de sentido. El paradigma de Habermas es el de la intersubjetividad: no el relativismo ni el dogmatismo. El entendimiento lingüístico es racionalidad comunicativa, discursiva y argumentativa. Permite el consenso racional al interior del mundo de vida entre los interlocutores. Así, la función del lenguaje es la intersubjetividad comunicativa; en ella se produce el mundo de la vida.

El mundo de la vida está formado por dos ámbitos: el material y el simbólico. El ámbito material es el dominio de las operaciones instrumentales y la aplicación tecnológica a la domesticación de naturaleza mediante el trabajo (Díaz Montiel & Márquez Fernández, 2008). En el ámbito simbólico los sujetos comunican sus necesidades, interpretan el mundo, negocian su acción; todo esto a través del lenguaje. La modernidad ha producido la escisión entre sistema y



mundo de vida; y, a través de la racionalización, fracturó estos dos ámbitos del mundo de la vida y los contrapuso. Se trata ahora de integrar las dos esferas de interacción.

En el mundo de la vida se tejen las interacciones comunicativas, la acción comunicativa que permite las condiciones de validez, las condiciones de racionalidad discursiva. El mundo de la vida hace referencia al punto de vista del sujeto que actúa en sociedad. El sistema funciona a nivel externo, contempla la sociedad desde el observador, o sea, desde el “no-implicado”.

El mundo de la vida se compone de cultura (continuación del saber válido, la tradición y la renovación del saber cultural), sociedad (estabilización de la solidaridad de los grupos) y personalidad (formación de actores capaces de responder de sus acciones). Cada componente del mundo de la vida tiene su correlato en el sistema: producción cultural, integración social y formación de personalidad.

El problema fundamental para Habermas es cómo conectar las estrategias conceptuales que implican el mundo de la vida y el sistema. Considera que la perspectiva de la integración social está centrada en el mundo de la vida y se logra mediante el consenso generado por la comunicación, mientras la perspectiva de la integración del sistema se integra mediante el control externo sobre las decisiones individuales. El problema es que cada perspectiva ignora lo que aporta la otra. En este sentido, es necesario integrar las dos estrategias conceptuales y entender las sociedades “*simultáneamente* como sistema y como mundo de la vida” (1987b, p. 168).

En síntesis, la postura de Luhmann es la contratesis de la biomimesis, pues la organización no es un sistema viviente sino social, descartando así la posibilidad de considerarla como un eco-sistema. Su aporte remite a la gestión de organizaciones comprendidas como unidades sociales autopoiéticas y autorreferidas, cuyos elementos se

conectan entre sí en función de operaciones eficaces para su especificación y diferenciación respecto al entorno. Por lo tanto, no son los bienes comunes los que están en juego sino la eficacia de los procesos de diferenciación a partir de la comunicación que restringe y reduce la complejidad. Al mismo tiempo, favorece la acción social entendida como tecnología, ejercida desde arriba hacia abajo y en sustitución *de dando* primacía al control.

Ello es lo que nuestro modelo llama a redimensionar al proponer una forma de intervenir la opacidad de los sistemas y los subsistemas desde el diálogo y los lugares de encuentro. Desde nuestra perspectiva los sistemas sí son colectivos de personas que juegan en sus decisiones la viabilidad de los acervos comunes colectivamente gestionados.

Habermas, en cambio, remite a un modelo de sociedad concebida desde el imaginario de la democracia liberal. Desde su teoría de la acción comunicativa, establece una relación tensa y dialéctica entre mundo de la vida y sistema, que apalanca formas de acción comunicativas basadas en el consenso a partir del cual el mundo de la vida busca prevalecer sobre el sistema. No obstante, el consenso habermasiano responde a la realidad de las sociedades democráticas europeas y es tributario de una visión idealizada de los sujetos sociales presentados como inmunes a las asimetrías del poder que, la mayoría de las veces, sobre determinan y condicionan los consensos.

La perspectiva del gobierno de los bienes comunes no apela a las formas de acción y de comunicación de sistemas ni a la de las sociedades cosmopolitas europeas sino a las formas institucionalizadas de acción colectiva propias de las comunidades andinas y rurales, que deben actuar y decidir su continuidad en su territorio, a la par de la continuidad y buen uso de sus recursos. En este sentido, el aporte de Ostrom deja ver su límite al detenerse en las condiciones de los acuerdos en torno a los recursos comunes —asegurar el cir-

cuito provisión-apropiación; el compromiso creíble; y el monitoreo mutuo (2011, pp. 95 ss.)— sin ahondar en el tipo de sujeto colectiva que decide: la comunidad cuyo hecho constitutivo es su anclaje en el territorio sobre el cual ejerce jurisdicción. La territorialidad es la gran ausente del aporte de Ostrom.

La gestión comunitaria de los recursos colectivos se basa en modos de comunicación que trascienden la ética del control y de la organización programada de los procesos entre sistemas; incluso, están más allá de las formas comunicativas que reducen el consenso al producto de una negociación intermedia entre intereses individuales o corporativos. La perspectiva defendida en este artículo apunta a cultivar formas de comunicación y toma de decisiones colectivas contiguas a la ética de la responsabilidad, que hacen posible la viabilidad de los recursos vitales y de los bienes comunes al considerar los actores no como unidades de un sistema o subsistema sino como sujetos responsables y deliberantes que debaten desde la posición de quienes asumen una deuda común, en plena posesión de lo que está en juego y de los alcances y consecuencias de sus decisiones.

## Bibliografía

- Barry, A., Osborne, T., & Rose, N. (2013). *Foucault and Political Reason: Liberalism, Neo-Liberalism And The...* - Google Books. Abingdon: Routledge.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Foote, N. (2009). *High commitment, high performance : how to build a resilient organization for sustained advantage*. Jossey-Bass. Obtenido de: <https://goo.gl/ngrzci>
- Bosco, J. (Santo), Prellezo, J., Giraudó, A., & Moral, J. (2002). Memorias del oratorio de San Francisco de Sales de 1815 a 1855. En: *San Juan Bosco Memorias del Oratorio* (2da ed.). Editorial CCS.
- Burawoy, M., & Serratacó, R. (1989). *El consentimiento en la producción: los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ed.). Madrid: Centro de Publicaciones.

- Burrell, G. (1988). Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*, 9(2), 221-235. <https://doi.org/10.1177/017084068800900205>
- Cortina, A. (2003). *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Editorial Trotta.
- Cunningham, R. (1967). Ethics and game theory: The prisoner's dilemma. *Papers on Non-Market Decision Making*, 2(1), 11-26.
- Díaz Montiel, Z., & Márquez Fernández, Á. (2008). La Modernidad en Habermas: Del "sistema" (repressor) al "mundo de Vida" (liberador). *Revista de Artes Y Humanidades UNICA*, 9(21), 71-97.
- Dreyfus, H., & Rabinow, P. (2001). *Michael Foucault: más allá des estructuralismo y la hermenéutica* (1a ed.). Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión. Obtenido de: <https://goo.gl/3k1YQo>
- Feeny, D., Berkes, F., McCay, B. J., & Acheson, J. M. (1990). The Tragedy of the Commons: Twenty-two years later. *Human Ecology*, 18(1), 1-19. <https://doi.org/10.1007/BF00889070>
- Felber, C. (2012). *La economía del bien común* (10th ed.). Barcelona: Deusto S.A Ediciones.
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 50(3), 3-20. Obtenido de: <https://goo.gl/zSFYiv>
- \_\_\_\_\_. (1991). La gubernamentalidad. En: *Espacios de poder* (pp. 9-26). Madrid: La Piqueta.
- Gardner, R., Ostrom, E., & Walker, J. M. (1990). The Nature of Common-Pool Resource Problems. *Rationality and Society*, 2(3), 335-358. <https://doi.org/10.1177/1043463190002003005>
- Habermas, J. (1987a). *Teoría de la acción comunicativa, II. Crítica de la razón funcionalista*. Madrid: Taurus. Obtenido de: <https://goo.gl/4Dt66k>
- \_\_\_\_\_. (1987b). *Teoría de la acción comunicativa I. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus. Obtenido de: <https://goo.gl/SHpxFT>
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. The population problem has no technical solution; it requires a fundamental extension in morality. *Science*, 162(3859), 1243-1248. <https://doi.org/10.1126/SCIENCE.162.3859.1243>
- Heidegger, M. (1988). *Vom Wesen der Wahrheit*. Frankfurt: Vittorio Klostermann.

- Hirschman, A. O. (1983). *Felicità privata e felicità pubblica*. Il mulino. Obtenido de: <https://goo.gl/QJa7rh>
- Ibarra Colado, E. (1999). Los saberes sobre la organización etapas, enfoques y dilemas. En: *Economía, organización y trabajo: un enfoque sociológico* (pp. 95-154). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Kreps, D., Milgrom, P., Roberts, J., & Wilson, R. (1982). Rational cooperation in the finitely repeated prisoners' dilemma. *Journal of Economic Theory*, 27(2), 245-252.
- Luhmann, N. (1990). *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- \_\_\_\_\_ (2005). *Organización y decisión. Autopóiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Universidad Iberoamericana & Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Eds. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Melich, J. C. (1995). Introducción: el laberinto de la teoría de la sociedad. En: *Teoría de la sociedad y pedagogía*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Morin, E. (1974). La nature de la société. *Communications*, 22(1), 3-32. <https://doi.org/10.3406/comm.1974.1335>
- \_\_\_\_\_ (1976). Pour une crisologie. *Communications*, 25(1), 149-163. <https://doi.org/10.3406/comm.1976.1388>
- Oliver, P. (1980). Rewards and Punishments as Selective Incentives for Collective Action: Theoretical Investigations. *American Journal of Sociology*, 85(6), 1356-1375. <https://doi.org/10.1086/227168>
- Olson, M. (2002). *The Logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Cambridge: Harvard University Press. Obtenido de: <https://goo.gl/nhnESr>
- Ostrom, E. (2011). *El gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de acción colectiva*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Papa Francisco (2015). Carta Encíclica Laudato si' del Santo Padre Francisco sobre el ciudadano de la casa común. Obtenido de: <https://goo.gl/VKfKMQ> (Febrero 7, 2018).
- Papa Juan Pablo II (2014). Congregación para la Educación católica. Educar hoy y mañana. Una pasión que se renueva. Obtenido de: <https://goo.gl/v5oA8g> (Febrero 7, 2018).
- Pauchant, T. C. (1995). *In search of meaning: managing for the health of our organizations, our communities, and the natural world*. Jossey-Bass.

- Polanyi, K. (2007). *La gran transformación*. Madrid: La Piqueta.
- Salgado, J. P., De los Ríos, I., & López, M. (2017). Management of Entrepreneurship Projects from Project Based Learning: Coworking StartUPS Project at Universidad Politécnica Salesiana (Salesian Polytechnic University), Ecuador. INTECH. <https://doi.org/10.5772/intechopen.68492>
- Salgado, J. P., & Herrán, J. (2017). *Hacia una comunidad académica que investiga e innova: La Universidad Politécnica Salesiana*. Lima.
- Sandler, T. (1992). *Collective Action: Theory and Applications*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Taylor, M., & Ward, H. (1982). Chickens, Whales, and Lumpy Goods: Alternative Models of Public-Goods Provision. *Political Studies*, 30(3), 350-370. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1982.tb00545.x>
- Townsend, R., & Wilson, J. A. (1990). An economic view of the tragedy of the commons. En: B. J. McCay & J. M. Acheson (Eds.), *The Question of the Commons: The culture and ecology of communal resources* (p. 439). Tucson: University of Arizona Press.
- Walker, A. (2010). Biomimicry Challenge: Smart Design's Ecosystem-Inspired Water Saving Solution. Obtenido de: <https://goo.gl/H9fAEw> (Febrero 7, 2018).



# El bien común llamado conocimiento en la Universidad Politécnica Salesiana

---

Juan Pablo Salgado<sup>1</sup>  
jpsalgado@ups.edu.ec

Fernando Solórzano<sup>2</sup>  
fsolorzano@ups.edu.ec

Paola Carrera Hidalgo<sup>3</sup>  
pherrera@ups.edu.ec

## La sociedad de conocimiento

Todas las sociedades, de una u otra forma, han sido sociedades del conocimiento, aunque fue Peter Drucker quien emplea el término por primera vez (1969). Definir este concepto resulta complejo, pero su importancia radica en que el conocimiento se ha convertido en una herramienta de promoción de bienestar y crecimiento económico al mejorar la calidad de vida y crear nuevas estructuras sociales junto con la innovación, desarrollo e investigación (Mateo, 2006).

- 
- 1 Vicerrector de Investigación de la Universidad Politécnica Salesiana, PhD Economics and Management for Innovation and Sustainability por la L'Università degli Studi di Ferrara.
  - 2 Profesor investigador de la Universidad Politécnica Salesiana, PhD en Ciencias de la Educación por la Universidad de La Habana.
  - 3 Profesora investigadora de la Universidad Politécnica Salesiana, Mst. Planificación de Proyectos de Desarrollo Rural y Gestión Sostenible por la Universidad Politécnica de Madrid.



Hoy en día, la sociedad del conocimiento integra dos conceptos: sociedad de la información y economía del conocimiento. El primero, se deriva del surgimiento de las Tecnologías para la Información y Comunicación (TIC); mientras que el segundo, hace referencia a la gestión del conocimiento que produce una sociedad, pero en función del crecimiento económico.

En efecto, considerar sólo el crecimiento económico, impuesto por el mercado sobre la producción del conocimiento, como paradigma de desarrollo causa que “la ciencia esté en peligro, y, por lo tanto, se vuelve peligrosa” (Bourdieu, 2003). Especialmente en las ciencias aplicadas como la biotecnología, tecnología en investigación militar, genética, entre otras, dónde los productos y servicios generados son altamente rentables.

Actualmente, muchas universidades destinan la mayor parte de su energía en la producción de conocimiento en centros de investigación, que se encuentran bajo el control de grandes firmas industriales que a través de patentes buscan sostener su rendimiento comercial. Esto resulta un inconveniente para la universidad porque los investigadores y grupos de investigación pueden estar sujetos a demandas subordinadas a fines lucrativos. Por esta razón, el problema no radica en el lucro, sino en someterlo a la ética y la inteligencia holística de los seres humanos.

El reto de la universidad de la sociedad del conocimiento radica en construir una autonomía responsable, basada en su propia producción del conocimiento, en la articulación de una comunidad académica crítica y reflexiva, frente a los intereses comunes que tenemos como sociedad; potenciar la dinámica entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito para que su labor no se limite a la transmisión de conocimientos, sino que se convierta en el núcleo donde se produce la razón crítica, la comprensión de conocimientos y la validación social de estos.

Por esta razón, la universidad deber ser capaz de responder a las demandas sociales, de plantear nuevas problemáticas y de cuestionarse a sí misma. La investigación no está condicionada únicamente a la razón instrumental (resolución de problemas y demandas del sector empresarial o del gobierno); es también resultado de la razón crítica (capacidad de interrogarse). Por ello, es importante mantener en la universidad la relación dinámica del diálogo conflictivo, pero fecundo, entre la razón crítica y la razón instrumental.

Cabe agregar que la producción del conocimiento da apertura a paradojas que llevan a la Comunidad Académica a un sin número de determinaciones. Esta diversidad enriquece a la universidad y a la sociedad, abriéndola a un mundo insospechado e inédito, donde se pueda recrear la búsqueda de la verdad, es decir, aquello que contribuye a la mejora del SER humano y las respuestas que puede encontrar para su descubrimiento ontológico más que epistemológico.

La universidad no se limita a la formación de competencias o el dominio de un saber hacer científico. La comprensión de la ciencia va acompañada de capacidades reflexivas, críticas y autonomía de la construcción del juicio. Por lo tanto, no existe una contraposición con los postulados de la formación por competencias, pero se debe estar consciente que ese no es el fin del quehacer universitario porque no se puede poner a la universidad en función de planes analíticos y fragmentos del saber. Es a la luz de la verdad donde se da unidad y sentido al conocimiento a través de la reflexión y síntesis, desde una lógica transdisciplinar de las ciencias.

La universidad está destinada a ser una institución que conjugue la razón crítica y la razón instrumental, siendo la investigación el eje transformador en la comprensión-producción de conocimientos. La retroalimentación de las agendas científicas de las carreras impulsa a la comunidad universitaria a ser capaz de crear, criticar y transmitir el conocimiento para promover el desarrollo social. Esto

implica la formación de una cultura de innovación, entendida como un conjunto de asunciones, valores y comportamientos que permitan llevar a cabo innovaciones sin resistencias.

La investigación es la que diferencia la educación universitaria de cualquier otra, pues contribuye con el desarrollo de la inteligencia y pensamiento lógico a partir de comparar conocimientos, organizarlos, explicarlos, pensarlos y no simplemente aprenderlos. Por lo tanto, la docencia no se limita a transmitir conocimientos sino desarrolla la facultad de entenderlos y por ende explicarlos. Cuando el estudiante tiene la capacidad de explicarlos, desarrolla simultáneamente la razón crítica, el poder cuestionar otras ideas y elaborar el juicio sobre la propia.

La cultura de innovación conjuga elementos clave para la innovación social, propiciando el cambio de las lógicas de la educación, la concepción de la ética, la estructura de una sociedad con mercado, formación de valores. Propicia la toma de conciencia y el desarrollo de la razón crítica, fomenta una ciudadanía responsable, partiendo siempre de la confianza, descartando la duda sobre otro.

En la actualidad, otro de los grandes desafíos de la universidad es, el de ser útiles frente las demandas sociales, impuestas mayoritariamente por los gobiernos y el sector empresarial, sin convertirse en instrumentos de los decisores políticos, lógicas del estado o fuerzas de mercado. Las agendas académicas y de investigación universitarias deben mantener siempre una autonomía para garantizar la científicidad de su producción, el enriquecimiento de los conocimientos, la constante relación científica y una vinculación positiva con la sociedad.

En este sentido, una sociedad del conocimiento bien entendida es aquella que puede innovarse y construirse a partir del conocimiento que esta produce; que puede autogobernarse para garantizar sus derechos, enfocando sus esfuerzos hacia la satisfacción de sus necesidades y

potenciando sus capacidades. Por ende, la universidad debe contribuir con esta sociedad, entendiendo que el aula es la ciudad y el medio ambiente, y que los compañeros de aprendizaje son los ciudadanos.

### **Producción de conocimiento y formación de ciudadanía desde la perspectiva salesiana**

La universidad debe pensarse desde la formación de un sujeto responsable de su dignidad y el camino a la trascendencia de su SER, fomentando un ambiente donde se alimente la inteligencia y se promueva también la formación para el desarrollo de la voluntad. La fortaleza que proviene de la búsqueda de la verdad no tiene que ver con la simple adquisición de capacidades profesionales. Se trata de ir más allá, hacia una visión liberadora del sujeto que, como dice el Papa Francisco: “En el centro de este ambicioso proyecto... se encuentra la confianza en el hombre, no tanto como ciudadano o sujeto económico, sino en el hombre como persona dotada de una dignidad trascendente” (2014).

La universidad centrada en la persona apunta a constituir una Comunidad productora y producto de innovación social; una nueva cultura donde la persona pueda construir significados y entretejer relaciones con una nueva ética; un ambiente acorde a nuestros tiempos y a las demandas actuales, caracterizado por el fomento de valores; un lugar donde las personas puedan desarrollar sus proyectos de vida. Esta centralidad puede ser leída desde la dinámica de producción de conocimiento y la dinámica de la formación de ciudadanos.

#### ***Dinámica de la producción del conocimiento***

La investigación imprime dinámica a la gestión universitaria y marca su estilo y modelo. Es capaz de juntar la eficiencia impuesta por el entorno con la libertad propuesta. Por esta razón, la relación

entre investigación y ética es un punto focal donde se conjugan: la transformación del mundo desde la ciencia y su lógica de racionalidad y eficacia, con la lógica del comportamiento crítico del investigador, fiel a la verdad en la producción del conocimiento.

Se concibe una comunidad académica que apuesta por valores de reciprocidad y corresponsabilidad para superar dificultades y limitaciones, donde la búsqueda de la verdad es una dimensión que permea y está presente en todos los ámbitos de la universidad. Se construye una comunidad científica en la medida en que las personas que la componen proveen conocimiento y esfuerzos desde cada responsabilidad y tarea para favorecer al bien común llamado universidad.

La comunidad académica que investiga se vuelve consciente y reconoce que la incidencia y pertinencia dialógica de los resultados de la investigación con la sociedad es garantía objetiva de su naturaleza y razón de ser, y se encuentra por encima de los rankings de universidades y demás sistemas de medición de calidad o excelencia. Sin embargo, esto no significa que se deban dejar de lado los indicadores porque son insumos necesarios para manejar el timón de la universidad y constituyen un mecanismo comparativo y de correspondencia frente a otras universidades del mundo.

### *Dinámica de la formación de ciudadanos*

La formación universitaria es entendida al rededor del proyecto de vida del estudiante. Este proyecto es socialmente responsable de llevarlo a SER un actor principal, capaz de plantearse preguntas y problemáticas junto con soluciones críticas fundamentadas en ideas y conocimientos.

La formación del estudiante en la universidad trasciende la adquisición de competencias y la transferencia de conocimientos, busca alcanzar un dominio del saber hacer ciencia, dando paso al

crecimiento de las capacidades críticas y reflexivas. Estas fundamentan el curso científico y dan sentido democrático de autonomía en la construcción del conocimiento.

Para la sociedad (personas), en la universidad el estudiante no sólo aprende y replica conocimientos, sino que descubre la dinámica de cómo se producen conocimientos a partir de la investigación de las causas, circunstancias, recursos epistemológicos y el establecimiento de todas las conexiones de sentido.

La investigación desarrolla la capacidad crítica y creativa de la persona para establecer distancia con los conocimientos, dando lugar a la formación del juicio moral que es la base de una ciudadanía libre. La búsqueda de la verdad juega un rol vital en la construcción de la personalidad y el desarrollo de capacidades del estudiante.

Una universidad para las personas debe conjugar su quehacer con la vida. Busca la verdad de la vida, viviendo decididamente, haciéndose y proyectándose de múltiples formas, sin renunciar a la capacidad de gestionarse de manera dinámica, diversa, colectiva, múltiple, abandonado su zona de confort y tendiendo hacia lo nuevo. La universidad con identidad de servicio para las personas conlleva una autonomía responsable.

### *Perspectiva salesiana*

Actualmente, la búsqueda del éxito económico ha producido en el hombre moderno un repliegue de concentración en sí mismo y la pobreza es cada vez más evidente no sólo en la dimensión material. El egoísmo individualista lo empuja a una pobreza más profunda: la soledad o desolación. Sin embargo, la prevención desde la responsabilidad nos exige creer en la persona, en sus potencialidades y su capacidad de liberarse de lo que le oprime. No presupone que el ser humano es malo por naturaleza, porque no se trata de ser más

egoístas que antes, sino que la sociedad de mercado hace necesario ese egoísmo para la supervivencia.

Hoy en día, es común escuchar que para tener éxito es necesario competir los unos con los otros, pues la lógica de mercado lleva al ser humano a venderse lo más caro posible y a comprar a los otros lo más barato posible. Esto deriva en una ética que rige las relaciones sociales basada en el ganar-perder en lugar del ganar-ganar. Por lo tanto, el aislamiento egoísta del individuo tiene como consecuencia una di-sociedad donde las rupturas de las relaciones son violentas y a su vez, generan más violencia.

En este sentido, el sistema enfrenta una crisis global y la educación se ha orientado hacia la transmisión de información y no a la comprensión del conocimiento impartido. Se prepara a las personas para los exámenes y no para pensar por sí mismas. Un examen no mide la capacidad de comprensión sino la capacidad de repetir. Por ello, la educación también debe preocuparse por el aspecto emocional y de la conciencia, que son la parte que da sentido a la vida.

De la experiencia de Don Bosco se puede deducir que el Oratorio y el Sistema Preventivo, antes que ser estructuras o instituciones, son modos de ser, de relacionarnos, de responder a la vida, son actitudes profundas de cada persona, son opciones fundamentales de vida, “es la óptica que pone en juego todos los criterios, el estilo, los recursos y los contenidos formativos” (Peraza, 2011, p. 4).

Sin embargo, la prevención desde la responsabilidad enfrenta un desafío mayor que hace cien años atrás. El ser humano en este tiempo mantiene un doble individualismo; no sólo enfrenta el egoísmo de la sociedad que busca imponer su yo individual sobre el nosotros colectivo, sino que la sociedad de mercado ha formado un nuevo egoísmo que busca imponer el yo sobre el tú, haciendo secundaria la alteridad e incluso, afectando la convivencia.

Si se toma en cuenta el contexto en el que la UPS se desarrolla hoy, probablemente al igual que Don Bosco en su época, se esté respondiendo a la necesidad de los jóvenes con una nueva forma de hacer Oratorio. Un Oratorio comprendido como un modo de ser, de relacionarse, de responder a la vida. A este sistema de encuentros de intereses personales que se transforman en comunes, de reciprocidad académica y pedagógica lo llamamos Universidad-Ecosistema. Sin duda el legado más importante de Don Bosco es colocar sobre toda estructura, la relación educativa que crea fraternidad, filiación, la que inspira y suscita familia.

Desde esta perspectiva, el objetivo es promover el desarrollo personal, profesional, socioeconómico, local y regional, llevado a cabo en un marco donde el liderazgo es compartido. De esta manera se construye el patio de acompañamiento salesiano para la educación con un Sistema Preventivo desde la responsabilidad.

De esta manera, el Oratorio da paso a un modelo educativo, por ello en la UPS se busca privilegiar los lugares de encuentro para la Docencia-Investigación. Estos lugares constituyen un patio de encuentro en una nueva dimensión del Oratorio Universitario en la búsqueda de la verdad y el sentido de lo que nos rodea, en este se basa la comunidad académica que investiga o comunidad científica.

La docencia, investigación y vinculación, constituyen una oportunidad en manos de la universidad para aportar con sentido y pertinencia a la sociedad; para que las personas puedan recuperar su identidad construida a partir del reconocimiento e identificación mutua, donde en la cotidianidad podamos explorar el amor como la más elemental forma de reconocimiento y la diversidad no sea una realidad que se debe “tolerar” o de la cual librarse, sino una fuente de enriquecimiento.



Esta relación indivisible de la Docencia-Investigación conlleva a la trascendencia de la formación de competencias, que muchas veces resultan protectoras o asistenciales y pasar a la promoción de capacidades de la persona para actuar y funcionar en su vida; en esto último radica la preventividad de Don Bosco. El legado y enfoque de nuestro fundador sobre el Sistema Preventivo se basa en la confianza en nuestro potencial de ser buenos para que podamos crear un proyecto de vida que no se descarríe del camino o incluso si esto ocurre, para que se pueda volver a él.

Por ende, la universidad debe actuar en la vida real y poner en juego elementos como el talento innato, el aprendido y la colaboración como garantía de una cultura de innovación multidisciplinar que permita alcanzar los objetivos planteados.

### **Creación de un bien común llamado conocimiento**

La era digital en la sociedad del conocimiento ha promovido la incorporación de diversas herramientas tecnológicas que facilitan la difusión y expansión de la información y del conocimiento. A su vez, el acceso a este constituye un derecho reconocido mundialmente (Pablos Pons, 2010) y ha surgido una corriente que lo abordan desde la perspectiva de los bienes comunes, como un recurso compartido (Ostrom & Hess, 2016).

Nonaka-Takeuchi definen el conocimiento como una “creencia verdadera justificada” (1995) que crea a partir de la información y adquiere sentido a través del significado e interpretación (Kriwet, 1997). A diferencia de la información que es descriptiva, el conocimiento es reflexivo y puede ser explícito o tácito. Si el conocimiento es una creencia, debe ser de alguna manera inteligible; y si se crea a través del sentido que se le da a la información, entonces es la novedad la que modifica las creencias del receptor.

Por ejemplo, se produce conocimiento a través de la novedad causada por la información luego de escuchar la siguiente frase: “¿Sabías que un sorbete (popote, caña) tiene un sólo agujero?” La costumbre de observar el agujero desde los dos extremos generaba una creencia de doble agujero en la mente del receptor de información. Luego de recibir la señal de información, la novedad provoca que esa creencia sea cuestionada para pasar a otra creencia justificada y asumida como verdadera.

El ejemplo descrito anteriormente muestra un campo de conocimiento de algo que posiblemente se conocía, pero sobre lo que no se tenía conciencia; como si ese conocimiento se encontraría en el Universo, pero no es conocido hasta que se descubre y va más allá de lo que se sabía antes (Anderson, 2014). Es decir, se sabe más de lo que se dice, luego los mismos autores establecerán las diferencias entre conocimiento tácito y explícito, con confirmando no sólo la definición de conocimiento de Nonaka-Takeuchi, sino que la novedad es la que genera esa chispa inicial que da lugar a la producción de conocimiento.

La novedad no se produce sólo con respecto a algo que ocurrió en el pasado, sino también con lo nuevo que se genera con respecto a lo inteligible (Hausman, 1996). Peirce (1998) define como *abducción* al proceso mediante el cual el receptor mediante su propia lógica que es única, construye sus propias hipótesis para explicar lo que ha percibido como novedad. Este proceso comienza simplemente al recibir la señal de unos datos que conllevan una novedad que necesita explicación. En búsqueda de esta explicación, la persona genera, clasifica, selecciona y conecta información para dar significado a una nueva creencia, todo esto a partir de la sorpresa que causa una novedad.

Simon (1977) afirma que la producción de conocimiento tiene un componente empírico relacionado con los procesos psicológicos y sociológicos, y un componente formal que, a su vez, está relacionado

con la definición y naturaleza lógica del conocimiento producido y que por lo tanto tienen que ver con la racionalización del conocimiento.

El nuevo conocimiento-creencia no está incluido en lo que ya es conocido, surge como una iluminación, como una intuición. Si bien es cierto que una intuición es falible, la verdad es que las conjeturas e hipótesis no estaban antes en la mente del receptor de la señal. El conocimiento explícito y tácito propuesto por Nonaka-Takeuchi (1995) implica un modelo espiral de producción de conocimiento basado en la interacción entre el conocimiento tácito y explícito.

Tiene cuatro fases que permiten comprender los posibles procesos de gestión de conocimiento:

- **Internalización:** es un proceso individual de asimilación del conocimiento tácito y explícito, es un continuo aprender a aprender haciendo y un proceso integrado a la estructura sistémica del conocimiento de la organización o si fuera necesario puede también reestructurar el conocimiento tácito.
- **Socialización:** tiene por base la transferencia del conocimiento tácito, que según los actores es personal, parte de la experiencia individual involucrando intangibles como las creencias, valores y perspectivas, depende del contexto y el campo de significados que se comparten y crean a través de interacciones específicas (Ichijo & Nonaka, 2007).
- **Externalización:** implica transformar el conocimiento tácito a uno explícito, de manera que se puede transferir, difundir y, por lo tanto, se puede explicitar en lenguajes como son los enunciados gramaticales, modelos matemáticos, entre otros.
- **Combinación:** es el resultado de crear estructuras o integrar sistémicamente el conocimiento explícito individual a la organización, es decir es un proceso social basado en la comunicación del conocimiento.

Para poder comprender esta relación entre organización y conocimiento, basada en el modelo espiral, es importante tener en mente que: (i) la codificación de conocimiento propuesta implica el conocimiento tácito y el explícito; (ii) la dimensión epistemológica describe las transformaciones en el continuo tácito-explícito y viceversa; (iii) la dimensión ontológica detalla la transformación del conocimiento desde el conocimiento individual al grupal y, por último, al organizacional.

Por su parte, Ostrom y Hess (2016) afirman que el conocimiento es la comprensión de esa información recibida que se logra a través de la experiencia o el estudio. Su naturaleza dual, como mercancía y fuerza social, lo convierten en un recurso complejo y si bien, considerarlo como un bien común es un tema relativamente nuevo, ha permitido comprenderlo de mejor manera en la era digital.

Como se mencionó anteriormente, gracias al desarrollo tecnológico la información se encuentra distribuida por todo el mundo y, por ende, el conocimiento ha ganado fuerza como recurso. Sin embargo, puede ser un arma de doble filo y al ser de carácter común, existen muchos intereses conflictivos. Por un lado, las empresas promueven las patentes y derechos de autor, mientras que, por otro, grupos de científicos, investigadores y personas, trabajan en favor del libre acceso a la información.

La UPS se encuentra en un punto medio de equilibrio pues bien común no es sinónimo de acceso abierto. Por un lado, las patentes y publicaciones constituyen un indicador relevante para el contexto nacional y local, y por otro, tiene la obligación misional de contar con repositorios digitales y la promoción del libre acceso. El trabajo colectivo realizado dentro de la Universidad-Ecosistema (grupos de investigación, grupos de innovación educativa, grupos de emprendimiento, etc.) permite comprender lo que es un bien común, porque todos suman esfuerzos para llegar hacia una meta.

Por lo tanto, cada momento de la vida institucional de la UPS es una oportunidad para innovar y emprender en propuestas nuevas para gestionar de manera creativa, al estilo de Don Bosco, un bien público como es la educación superior (Herrán, Sánchez, Zhingre, Solórzano, & Parra, 2016). La vinculación con la sociedad es un eje importante en la UPS para alcanzar el objetivo de ser reconocida como una universidad que investiga, aportando a la sociedad, impulsando proyectos de innovación para la resolución de problemas ambientales, técnicos o de inclusión social.

Por esta razón, es necesario generar estrategias institucionales para fortalecer el vínculo universidad-industria-sociedad, por tanto, la vinculación puede convertirse en un instrumento eficaz de promoción de la universidad, al establecer una interacción de conocimiento mutuo con los sectores, con el fin de que la percepción de su imagen sea acorde con su realidad (Alcántar & Arcos, 2004).

La buena administración del conocimiento como bien común, radica entonces en tener las reglas del juego claras, generar un ambiente con las condiciones adecuadas para el desarrollo de sus miembros y potenciar sus capacidades. La pregunta ahora es cómo gestionar el conocimiento que se produce en este ambiente.

## **El conocimiento bien común en la UPS**

La universidad debe recuperar el sentido de la *gestión, producción y aplicación del conocimiento*.

La producción de conocimiento debe ser considerado como el primer patrimonio tanto para la comunidad académica como para la sociedad que es tocada por la universidad. Por lo tanto, ¿qué sucede después de que el conocimiento es producido? ¿Cómo entender la propiedad sobre la producción de conocimiento?

Desde una perspectiva general, la *gestión del conocimiento* ha sido limitada a temas de derechos de propiedad intelectual vinculadas al comercio, y la universidad ha perdido la capacidad de desarrollar sistemas de innovación social y económica, dentro y fuera de ella. Por esta razón, la universidad debe enfocar sus esfuerzos en la formación de ciudadanos productores de conocimiento, capaces de elaborar un juicio moral que distingue la distancia crítica de los conocimientos impartidos y los explicados.

Es así, que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), publica en el año 2015, en su libro “Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial?”, un capítulo en especial dedicado al análisis de las nuevas formas de relacionarse entre los grupos humanos a nivel mundial, en estos últimos años han surgido nuevas formas de expresión cultural y artística, que son el resultado de la aculturación impulsada por el aumento de la conectividad y el intercambio cultural en el mundo entero.

Existe una relación particular, entre la diversidad de las sociedades, tanto en el norte como en el sur del planeta, esta particular diversidad cultural es la mayor fuente de creatividad y riqueza, por lo tanto, existirán diversas y alternas formas de resolver problemas inherentes a esta nueva era digital, hay que examinar alternativas al modelo dominante de gestión, producción y aplicación del conocimiento, es preciso reconocer los sistemas alternativos de conocimiento.

Por lo tanto, es de interés común, la gestión, producción y aplicación del conocimiento más humanista, apegado siempre al interés de las personas, para alcanzar un desarrollo pleno y holístico en contextos diversos, cambiantes y de incertidumbre.

El tipo de sociedad al cual se aspira, debe considerar los factores culturales, sociales, económicos, éticos y cívicos, pero hay que sobrepasar la visión estrictamente utilitaria del conocimiento como

un medio para alcanzar solamente el bienestar económico de una sociedad, el enfoque de capital humano que caracteriza en gran medida el discurso internacional del desarrollo.

Comprender que las cuestiones éticas son fundamentales en el proceso de la gestión, producción y aplicación del conocimiento predominante, se lo puede considerar como una alocución contraria al actual discurso del desarrollo dominante, así las personas y las sociedades actuales, puedan llevar una vida con sentido y dignificada, de acuerdo con la visión alternativa del desarrollo de Amartya Sen (2001).

Todo el sistema educativo mundial, y en especial las universidades, deben pensar en nuevas formas de gestionar, producir y aplicar el conocimiento, si bien es cierto, los procesos educativos formales tienen como objetivo procesos de aprendizajes para adquirir, interpretar y comprender un conocimiento de una manera tradicional, que responde a intereses particulares mayoritariamente, y mínimamente a intereses comunes o públicos.

El conocimiento es patrimonio común de la humanidad y, por lo tanto, debe ser considerado un bien común mundial. Si el conocimiento se considera meramente un bien público su acceso se verá a menudo limitado. La tendencia actual a la privatización de la producción, reproducción y difusión del conocimiento es motivo de grave preocupación. El conocimiento está siendo gradualmente privatizado por ley, y más concretamente por el régimen de Derechos de la Propiedad Intelectual, que domina la producción del conocimiento. La privatización progresiva de la producción y reproducción del conocimiento es evidente en la labor de las universidades, centros de investigación, empresas consultoras y editoriales.

En el contexto vigente, es primordial fomentar un papel más relevante y más explícito de la sociedad civil en la gestión, producción y aplicación del conocimiento.

Esta nueva discusión, que se empuja por una preocupación fundamental por un desarrollo humano y social sostenible, pone de relieve las tendencias, tensiones y contradicciones que se observan en la transformación social mundial, así como los nuevos horizontes que abre al conocimiento. Se destaca la importancia de considerar planteamientos alternativos del bienestar humano y la diversidad de cosmovisiones y sistemas de conocimiento, así como la necesidad de sostenerlos.

Actualmente el reto es estructurar el conocimiento y definirlo como un recurso compartido, tomando en cuenta los contextos y realidades particulares donde este se genere, es aún mayor el reto, al considerar ámbitos económicos, legales, tecnológicos, políticos, sociales y psicológicos, de los que se compone este bien común global.

En la actualidad en la que las nuevas tecnologías avanzan a ritmo vertiginoso, las nuevas tecnologías de la información han redefinido las comunidades del conocimiento; en la medida en que estas se interrelacionan o conectan, es así que se ha transformado el mundo tradicional de usuarios y proveedores de información, pasando de un proceso unidireccional a un multidireccional, dejando obsoletas muchas de las normas, reglas y leyes existentes, y provocando resultados imprevisibles, que cada vez se reconstituyen y organizan con lógicas diferentes, dejando obsoleta la información previamente difundida y con una vida útil muy fugaz.

Responder a estas nuevas realidades, es de responsabilidad institucional de manera especial de las universidades, que deben responder a esta nueva lógica, diseñar nuevas instituciones universitarias que favorezcan la gestión, producción y utilización del conocimiento como un bien común, es el reto, por lo tanto, se requiere de una acción colectiva; comportamientos auto gestionados de éxito; confianza y reciprocidad; y el diseño y evolución permanente de las normas correctas.



Ostrom y Hess (2007) señalan que los bienes comunes normalmente suponen compartir los recursos entre múltiples usuarios. Para gestionar con éxito los bienes comunes se requieren una comunidad activa y unas normas en evolución que se comprendan y apliquen correctamente (Dietz, Ostrom y Stern, 2003).

La universidad en su conjunto representa una comunidad activa privada sin ánimo de lucro, que puede variar sus reglas y estructura, con el afán de proteger o fomentar la gestión, producción y aplicación del conocimiento como un bien común.

En el marco de análisis del bien común del conocimiento, Hess y Ostrom (2007), plantean un marco teórico que ha sido utilizado por numerosos investigadores académico multidisciplinares, en las últimas décadas, para el diagnóstico y estudio de ciertos bienes o recursos comunes, denominado Análisis Institucional y Desarrollo (Institutional Analysis and Development – IAD), que sirve para indagar el ámbito en el que las personas interactúan repetidamente entre ellos, dentro del marco de las leyes o normas, que guían la selección de estrategias y comportamientos, que ofrecen alternativas diferentes a las prácticas todavía vigentes que no producen soluciones efectivas, en los contextos actuales donde las nuevas tecnologías avanzan a un ritmo vertiginoso, que reestructuran muy rápidamente, tanto la gestión, producción y aplicación del conocimiento y replantean las nuevas comunidades del conocimiento interconectadas por la red.

Por lo tanto, es imperante pensar, diseñar e implementar nuevas instituciones que favorezcan la gestión, producción y aplicación del conocimiento, en nuestro caso, pensar en nuevas formas de organizar la universidad, requiriendo de acciones colectivas y comportamientos autogestionados de calidad, eficacia y excelencia que lleven a resultados exitosos; así también ambientes de confianza y reciprocidad; y sobre todo el diseño y/o evolución permanente de nuevas normas convenientes.

Actualmente tenemos aprendido que para gestionar con éxito los bienes comunes se requieren una comunidad activa y unas normas en evolución que se comprendan y apliquen correctamente (Dietz, Ostrom & Stern, 2003).

En el marco IAD se proponen tres grupos amplios de variables como factores básicos subyacentes que condicionan, tanto el diseño institucional y los modelos de interacción que tiene lugar en los respectivos campos de acción.

El primer grupo, referido a las características del recurso, que explica las características del mundo físico y material de la comunidad que produce y utiliza un recurso, en este caso la gestión, la producción y utilización del conocimiento; y de los procedimientos en vigor que condicionan las decisiones de los participantes.

Los elementos que constituyen este primer grupo son:

*Características biofísico-técnicas:* Las propiedades físicas de un recurso siempre desempeñan un papel fundamental en la configuración de la respectiva comunidad y la naturaleza física y la tecnología disponible determinan las limitaciones y posibilidades de un bien común particular, estas características abarcan elementos tales como el tamaño, la situación, las fronteras, la capacidad y la abundancia del recurso. La mayoría de las características típicas de un bien común como el conocimiento como se lo concibe actualmente, ha surgido como efecto de las nuevas tecnologías.

*Características de la comunidad:* Constituida especialmente por los usuarios, que son aquellos que utilizan el conocimiento en cualquier momento y lugar, los proveedores que pueden ser grupos grandes y diversos que ofrecen el conocimiento general o particular, y los reguladores que son grupos voluntarios y autogobernados que inician la adquisición del conocimiento.

*Normas en vigor:* Son los marcos normativos compartidos que establecen lo que un actor situado en una determinada posición debe, no debe o puede hacer en una situación de acción particular, y que están respaldados al menos por una mínima capacidad sancionadora en caso de incumplimiento (Crawford y Ostrom, 2005). Estas normas pueden ser generadas desde tres esferas o escalas: la operativa, la de opción colectiva y la constitucional.

El segundo grupo, referido al campo de acción, que está constituido por los participantes que toman decisiones dentro de una situación mediatizada por las características físicas, comunitarias e institucionales, y que darán como resultado diversos patrones de interacciones y resultados (Ostrom, 2005).

Los elementos que constituyen este segundo grupo son:

*Situaciones de acción:* Es la forma en que las personas cooperan o no entre sí bajo diversas circunstancias. El análisis requiere identificar los participantes específicos y los papeles que desempeñan en la situación concreta. Se examinan las acciones adoptadas, las acciones potenciales o las acciones futuras y de qué manera estas afectan a los resultados.

*Actores:* Representada por la comunidad participante (cuerpo docente e investigadores).

El tercer grupo, referido a los patrones de interacción, los resultados y los criterios de evaluación, cada uno de estos se explicarán brevemente a continuación:

Los patrones de interacción se encuentran estrechamente vinculados a las situaciones de acción, pudiendo ser estos muy conflictivos, especialmente si se produce un cambio significativo en la gestión del conocimiento.

Los resultados fruto de los procesos de planificación en busca de un objetivo final y común, suelen tener dos tipos de comportamientos, los buenos resultados y los malos resultados.

Los criterios de evaluación permiten valorar los resultados alcanzados y también el conjunto probable de los mismos que generarían determinadas acciones o normas institucionales alternativas. Los criterios de evaluación pueden aplicarse tanto a resultados como a las interacciones entre los participantes que producen resultados.

## Bibliografía

- Alcántar, V., & Arcos, J. L. (2004). La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6(1), 1-12. Obtenido de: <https://goo.gl/b4oJdF>
- Anderson, D. (2014). *Creativity and the Philosophy of CS Peirce* (Vol. 27). Netherlands: Springer Science+Business Media Dordrecht.
- Bourdieu, P. (2003). *El oficio de científico Ciencia de la ciencia de la reflexividad*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Crawford, Sue E. S., & Ostrom, Elinor (2005). A Grammar of Institutions. En: Elinor Ostrom (Ed.), *Understanding Institutional Diversity* (pp. 137-174). Princeton (NJ): Princeton University Press. Originalmente publicado en *American Political Science Review*, 89(3), 1995, 582-600.
- de Pablos Pons, J. (2010). Universidad y sociedad del conocimiento. Las competencias informacionales y digitales. *Universities and Knowledge Society Journal*, 7(2), 6-16. Obtenido de: <https://goo.gl/bXuhw2>
- Dietz, T., Ostrom, E., & Stern, P. C. (2003). The struggle to govern the commons. *Science* 302(5652), 1907-1912. New York, N.Y. <https://doi.org/10.1126/science.1091015>
- Drucker, P. (1969). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing economy*. New York: HarperRow.
- Hausman, C. (1996). *Charles S. Peirce's evolutionary philosophy*. New York: Cambridge University Press.

- Herrán, J., Sánchez, J., Zhingre, V., Solórzano, A., & Parra, G. (2016). *Informe de Rendición de Cuentas*. Cuenca.
- Ichijo, K., & Nonanka, I. (2007). *Knowledge creation and management: New challenges for managers*. New York: Oxford University Press.
- Kriwet, C. (1997). *Inter- and Intraorganizational Knowledge Transfer*. Bamberg.
- Mateo, J. L. (2006). Sociedad del Conocimiento. *Arbor*, 182(718). <https://doi.org/https://doi.org/10.3989/arbor.2006.i718.18>
- Nonanka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Pres.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton: Princeton University Press.
- Ostrom, E., & Hess, C. (2016). *Los bienes comunes del conocimiento* (1st ed.). Quito: Editorial IAEN.
- Papa Francisco (2014). Discurso del Santo Padre Francisco al Parlamento Europeo. Obtenido de: <https://goo.gl/T2PkdL> (Febrero 2, 2018)
- Peirce, C. (1998). *The essential Peirce: selected philosophical writings*. (the Peirce Edition Project, Ed.) (Vol. 2). Bloomington: Indiana University Press.
- Peraza, F. (2011). *Acompañamiento y paternidad espiritual en San Juan Bosco*. Quito: Editorial CCS.
- Simon, H. (1977). The organization of complex systems. En: *Models of Discovery and Other Topics in the Methods of Science* (Vol. 54, pp. 245-261). Netherlands: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-010-9521-1>
- Sen, A. (2001). *Other people*. Proceedings of the British Academy.
- UNESCO (2015). *Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial?* París: Ediciones UNESCO.

# Adaptación de los indicadores de la matriz del Bien Común al contexto universitario. Estudio de caso

---

Ángel Torres-Toukourmidis<sup>1</sup>  
atorrest@ups.edu.ec

Juan Pablo Salgado<sup>2</sup>  
jpsalgado@ups.edu.ec

Luis M. Romero-Rodríguez<sup>3</sup>  
luismiguel.romero@unir.net

Bernardo Salgado<sup>4</sup>  
bsalgado@ups.edu.ec

## Introducción

En el entorno educativo globalizado donde la educación superior se vislumbra como un producto comercializado internacionalmente, es decir, una industria del conocimiento en la que se erosiona el discurso de comunidad, justicia e igualdad (Giroux, 2011), la pers-

- 
- 1 Profesor investigador de la Universidad Politécnica Salesiana, PhD en Comunicación por las Universidades de Huelva, Sevilla, Málaga y Cádiz, revisor científico.
  - 2 Vicerrector de Investigación de la Universidad Politécnica Salesiana, PhD Economics and Management for Innovation and Sustainability por la L'Università degli Studi di Ferrara.
  - 3 Profesor investigador de la Universidad de la Rioja, PhD en Comunicación por la Universidad de Huelva (España)
  - 4 Profesor e investigador de la Universidad Politécnica Salesiana, Mst. en Cooperación al Desarrollo, Especialización en Planificación Integral del Desarrollo Local por la Universidad de Valencia, candidato a Doctor.

pectiva del bien común se presenta como una alternativa dentro del sistema de gestión educativa para proteger los valores de la sociedad civil, la cultura y la independencia intelectual (Albatch, 2015), en otras palabras, contribuye a la socialización de ciudadanos responsables, críticos y constructivos, fomentando el desarrollo de una capacidad de reflexión y una voluntad de revisar y renovar ideas, políticas y prácticas basadas en un compromiso con el bien común potenciando así el progreso de la sociedad (Filmer, 1997; Singh, 2001). En suma, las acciones para el bien común dentro del contexto de la educación superior están menos interesadas en entender la ciencia y la tecnología en sí mismas, y más con hacer que la ciencia y la tecnología rindan cuentas a los intereses de la sociedad (Bencze & Carter, 2011).

Por otro lado, igualmente es importante destacar que el pilar fundamental de la educación superior es la producción y transferencia del conocimiento (Jacobson, Butterill & Goering, 2004; Ozga & Jones, 2004; Sam, & Van Der Sijde, 2014). Si bien el conocimiento en la educación superior se ha organizado en proposicional o explícito y en implícito (Polanyi, 1958), el primero haciendo referencia al cómo hacer algo y el segundo a los modelos mentales, creencias y perspectivas arraigadas en los participantes (Zeng, Xie, & Tam, 2010), en esta investigación, el conocimiento se toma como un mismo constructo sin distinciones, que se mantiene bajo la premisa de transmisión constante mediante diversos medios y espacios, omitiendo su aislamiento originado por intereses comerciales (Felber, 2015).

Bajo esa tesitura, se pretende profundizar sobre la economía del bien común desde el sistema de gestión universitaria, en la que, si bien fueron revisados múltiples indicadores del bien común, entre ellos, Felber (2015); Gonçalves (2015); Koller (2009); Lieberherr, Klinke y Finnger (2012); López *et al.*, (2014); Windhoff-Héritier (2002). El primero de los mencionados exhibe dos elementos diferenciadores de las demás. En primer lugar, la matriz evalúa qué tan favorable es el entorno

para el desarrollo de los recursos de uso común. En segundo término, los indicadores dispuestos en esta matriz contienen casos específicos de su aplicación en universidades europeas como la Universidad de Burgenland en Austria, Universidad de Kiel en Alemania y las universidades de Valencia y Barcelona en España, por lo tanto, analizar su aplicación en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador permite incorporar el caso de una institución de educación superior perteneciente al contexto latinoamericano, facilitando así la determinación de los indicadores de la matriz de bien común propuesta por Felber (2015) en Ecuador y en el espacio universitario.

Para ello, se aplica el diseño metodológico de la teoría fundamentada (Sampieri, Collado & Lucio, 2014) y el estudio de caso (Eisenhardt, 1989). En la teoría fundamentada o también conocida como una extensión del estado del arte, se utilizó la documentación como método de recolección sistemática de la información dirigida a los criterios de los 17 indicadores de Felber (2015): gestión ética de suministros; gestión ética de las finanzas; calidad del puesto de trabajo e igualdad; reparto justo del volumen de trabajo; promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas, reparto justo de la renta; democracia interna y transparencia; venta ética; solidaridad con otras empresas; concepción ecológica de productos y servicios; concepción social de productos y servicios; aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales; efecto social/significado del producto o servicio; aportación a la comunidad; reducción de efectos ecológicos; minimización del reparto de ganancias a externos; transparencia social y participación en la toma de decisiones. Por otra parte, en el estudio de caso fue seleccionada la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador mediante el muestreo no probabilístico por conveniencia como entidad de educación superior representativa de Latinoamérica, recolectando la información a través de la observación participante, acceso a documentos oficiales como el Informe Anual del Rector, UPS en cifras, Normativa Institucional, SNA, Utopía, NotiUPS, Archivo de Convenios y de Proyectos con la



Sociedad, Cuadernos de Reflexión Universitaria, Carta de Navegación, Planificación Estratégica y POA de cada año extraídos del repositorio de la biblioteca —Dspace—, página web y Secretaría de Comunicación y Cultura, además de entrevistas con el rector de esta institución.

De esa manera, al recopilar información proveniente de la literatura científica combinada con el estudio de caso de la Universidad Politécnica Salesiana sobre cada uno de estos criterios de los indicadores del bien común, se logra determinar un conjunto de líneas orientativas sobre la aplicación de los criterios del bien común en las instituciones de educación superior dentro del escenario latinoamericano y evaluar su nivel de adaptación hacia un entorno favorable para la transformación del bien común.

### **Indicador 1: A1 Gestión ética de los suministros**

Según lo expresado por Felber (2012), este indicador se orienta a la responsabilidad ética en la distribución de suministros tomando en cuenta las condiciones de trabajo, aspectos ecológicos, efectos sociales a otros grupos de contacto y la disponibilidad de alternativas sociales y éticas de mayor influencia en el entorno. En la gestión del sistema de educación superior, se puede entender al flujo de conocimiento como una cadena de suministros propiciada por el humano acompañada por las innovaciones tecnológicas (Dixon, 1997). Por ende, es imprescindible que además de los bienes tangibles, se reconozca igualmente a los profesores, docentes, académicos y catedráticos, como los distribuidores de suministros que en este contexto viene a ser el conocimiento. Conforme a ello, los 3 criterios que fundamentan la gestión ética de suministros son:

- Consideración de aspectos regionales, ecológicos y sociales: Las instituciones de educación superior cuentan con dos tipos de suministros, el primero representado por aquellos pro-

ductos, servicios, espacios y bienes tangibles necesarios para el desarrollo profesional como pueden ser los laboratorios, plataformas online, espacios de recreación, canchas deportivas, bibliotecas, etc. Mientras que por otro lado se encuentra el suministro intangible por excelencia representado por el conocimiento impartido en las aulas de clases.

- a. En cuanto a los suministros tangibles no se evidencia una gama diversificada de productos y servicios en el mercado, sobre las cuales, las instituciones de educación superior tomen decisiones para lograr obtener alternativas que minimicen los riesgos sociales y ecológicos. De hecho, la Universidad Politécnica Salesiana ha reconocido tales carencias, encaminando así proyectos puntuales que disminuyen el riesgo de los productos y servicios básicos actuales a través de la promoción de grupos de investigación orientados a la optimización de energías renovables, integración de poblaciones en condiciones vulnerabilidad, desarrollo de sistemas de transporte, etc.
- b. Por parte del suministro intangible, se busca marcar una misma línea de impartición del conocimiento independientemente de la asignatura que se enseñe. Es decir, el conocimiento transmitido debe generar impacto en la vida de los estudiantes tomando en cuenta aspectos regionales, ecológicos y sociales, potenciando la transformación de la sociedad que se encuentra ubicada. Dentro de este ámbito la Universidad Politécnica Salesiana propone la consolidación de una identidad institucional donde el conocimiento impartido debe asentarse en cumplimiento de la enseñanza pastoral, formando “honrados ciudadanos y buenos cristianos” con capacidad académica e investigativa, además de la promoción de incidencia social y cultural a través de la actividad académica y contribución al conocimiento de la

realidad social y a su transformación, sobre todo en aquellos aspectos que predisponen la vida de los jóvenes, los derechos humanos, la protección del ambiente las relaciones interculturales y el diálogo ecuménico e interreligioso. (Instituciones Salesianas de Educación Superior, 2016).

- Consideración activa de los riesgos de productos y servicios adquiridos y procesos de protección: Al igual que ocurre en el criterio anterior, los suministros se observan bajo dos perspectivas:
  - a. Respecto a los suministros tangibles, los productos y servicios no se encuentran únicamente limitados, sino también a los proveedores de estos servicios, es decir, la universidad está restringida a laborar con los proveedores que se encuentran en su circunscripción indistintamente si incorporan aspectos sociales y ecológicos en su código de conducta.
  - b. En cambio, cuando se trata de bienes intangibles, los proveedores están representados por profesores, docentes, catedráticos, quienes se responsabilizan de la enseñanza y la transmisión de conocimiento. En este caso, la Universidad Politécnica Salesiana asume mecanismos para mantener una misma misión, visión y razón de ser de sus preparadores mediante charlas introductorias sobre tradición pedagógica preventiva salesiana, jornadas de fortalecimiento de la identidad salesiana, entre otras, donde va imbuida la instrucción de un código ético a sus docentes.
- Marco estructural para un precio justo: El precio estimado para la adquisición de los suministros, que en este ámbito está representado por la transmisión de conocimiento deriva de los resultados de inflación o deflación publicados por el Banco Central, incrementos salariales, inversiones de capital, becas, exigencias de los sindicatos, nuevos proyectos de investigación, infraestructura, etc. La UPS sustenta el precio justo de sus matrículas a la continua evaluación de los servicios prestados, a la eficiencia

institucional y a las fluctuaciones de la oferta-demanda del mercado junto a la posterior aprobación de sus dirigentes sindicales. En la actualidad, el precio referencial por semestre depende del perfil socioeconómico que se encuentra entre el quintil 1 —extrema pobreza— y quintil 5 —población con mayores ingresos—, para el quintil 1 el precio por periodo se sitúa en 1 765 USD, en cambio para el quintil 5 se calcula en 2 432 USD.

## **Indicador 2: B1 Gestión ética de finanzas**

Pese a que en el sistema de finanzas puede observarse unidades de recursos de uso común que difieren de aquellos utilizados por el sistema de gestión universitaria, según Felber (2012) los servicios financieros empleados actúan como señal en dirección hacia la sostenibilidad. En efecto, aceptando a la educación como una inversión a futuro para mejorar las oportunidades de empleabilidad, Williams (2006) considera que los estudiantes pasan más tiempo en las finanzas personales que en el estudio real, emitiendo solicitudes de subvenciones y préstamos; pidiendo ayuda financiera a sus padres; o encontrando otro trabajo a tiempo parcial para aliviar los costos de su educación.

Visto desde la perspectiva del sistema de gestión universitaria, las instituciones de educación superior han aumentado su preocupación respecto a su supervivencia en el mundo académico donde los recursos son menores y la competencia es feroz socavando de ese modo la autonomía de la universidad y de sus académicos (Guzmán-Valenzuela & Barnett, 2013), por ello, admitiendo que las restricciones financieras y las crecientes dificultades para coordinar todas las actividades de la universidad han incrementado la incertidumbre, el dinamismo del cambio y los costos inherentes al sector universitario (Valderrama & Sánchez, 2006), el sector financiero comienza a jugar

un rol importante en la administración del bien común. Los criterios que determinan su aplicación son:

- Calidad social y ecológica del servicio financiero.
- Depósito orientado al Bien Común.
- Financiación orientada al Bien Común.

Ninguna de las entidades bancarias del Ecuador responde a comportamientos ejemplares dentro de los criterios de bien común, es decir, no existe banco especializado en servicios éticos-ecológicos, tampoco existe una renuncia parcial o total de los intereses de depósitos dirigidos a proyectos éticos ecológicos, ni aportan una condición especial para la emisión de créditos, ni se evidencia un apoyo exclusivo de los accionistas hacia la inversión del bien común. La Universidad Politécnica Salesiana mantiene su flujo de capital en una entidad bancaria calificada AAA- (Bank Watch Ratings, 2017), esto significa que de acuerdo con el análisis de factores tales como riesgo crediticio, gestión operativa, calidad e independencia de la administración, estrategias y controles, posicionamiento en el mercado, calidad y origen de la garantía, prelación de pago, entorno macroeconómico, calidad e integridad de la información, la entidad bancaria mantiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, buena reputación, buen acceso a sus mercados y claras perspectivas de estabilidad. Al fin y al cabo, las entidades bancarias permanecerán con los mismos criterios de evaluación mientras no haya modificaciones en los ratings, además de una solicitud explícita, formal y colectiva de las instituciones educativas a las entidades bancarias con el fin de integrar criterios de bien común.

### **Indicador 3: C1 calidad del puesto de trabajo e igualdad**

La satisfacción de los empleados influye tanto en el rendimiento organizacional como en la satisfacción del cliente (Baruah & Bar-

thakur, 2012). De hecho, los empleados son los clientes internos del negocio, por ende, su comportamiento afecta el ambiente de trabajo actual y el alcance de los objetivos de la empresa (Chen, Yang, Shiau & Wang, 2006). En el contexto universitario, los profesores son los principales proveedores del servicio de calidad, cumpliendo así tres funciones principales: enseñanza, investigación, administración o gestión, aunque Narimawati (2007) excluye labores administrativas e incorpora servicio comunitario. Independientemente de la forma como el personal académico reparte sus horas laborales, cuando se trata de medir la calidad se debe tener presente la igualdad como indicador principal de desempeño clave en las auditorías a través de los datos aportados sobre el porcentaje y la ubicación de las mujeres profesoras y líderes, además, los logros en materia de equidad de género deberían incluirse en el reconocimiento internacional y la reputación de las universidades en las tablas de clasificación (Morley, 2014). Complementariamente a la igualdad, la calidad en dicho entorno está representada por múltiples variables, incluyendo salario, apoyo percibido de los colegas, satisfacción de la administración, disfrute de la interacción estudiantil y niveles de estrés percibidos (Hagedorn, 1994). Abarcando conjuntamente la idea calidad e igualdad, Felber (2012) estima los siguientes criterios:

- Horario de trabajo (voluntario y decidido propiamente, no obligado por la empresa): En la universidad seleccionada, el horario se encuentra decidido según las directrices impuestas por legislación, contando con los informes emitidos por los expertos de gestión de talento humano, planificación y sindicatos.
- Configuración del puesto de trabajo: Los espacios de trabajo son ergonómicos, aptos para minusválidos, incluso existe espacios adicionales para relajación y movimiento.
- Salud física y seguridad: La universidad ofrece charlas preventivas para el mejoramiento de la salud, chequeos rutinarios, libertad en la revisión médica, asesoría gratuita y actividades

- deportivas para sus docentes y personal administrativo. No obstante, si existe cierta inadvertencia respecto a la importancia de cocina ecológica y los cuidados de su alimentación.
- **Salud psíquica:** La universidad cumple con un comportamiento ejemplar sobre este asunto, dicho de otro modo, contar con el departamento de pastoral y la carrera de psicología permite brindar talleres de formación continua sobre competencias sociales y desarrollo personal que faciliten la convivencia interna.
  - **Organización propia, satisfacción en el puesto de trabajo:** La universidad busca mantener cierta transversalidad en la organización laboral potenciando el trabajo equitativo y la eliminación de jerarquías a través de una dirección de carrera, en la que se omite decanaturas, secretarías de carrera, facultades y otros puestos de carga burocrática.
  - **Igualdad y trato igualitario para hombre y mujer:** La universidad mantiene la denominada remuneración básica unificada (RBU) demostrando así la igualdad de los salarios. Del mismo modo, el informe anual del rector evidencia que entre el 30% y 70% de directivos y docentes de trabajan en la universidad son mujeres.
  - **Desfavorecidos (personas con discapacidades, emigrantes, desempleados de largo tiempo):** La universidad garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso, permanencia, movilidad y egreso del sistema, sin discriminación a etnia, cultura, condición socioeconómica o discapacidad. De hecho, los datos del informe del rector demuestran que desde el 2013 supera la cuota legal del 2%.

#### **Indicador 4: C2 reparto justo del volumen de trabajo**

Conrad & Blackburn (1985) declaran una alta correlación entre el volumen de trabajo y la excelencia en el desempeño de la edu-

cación superior. En este sentido, los profesores que perciben que su carga de trabajo docente es apropiada cuando tienen algún control sobre lo que se enseña, entonces se consolida la enseñanza centrada en los estudiantes, en cambio, cuando los maestros sienten que no hay un compromiso real con el aprendizaje de los estudiantes, incluso cuando no valora el número de horas impartidas y que no tienen control sobre lo que se enseña, es más probable que adopten un enfoque de transmisión de la información (Trigwell & Prosser, 2004). Por ello, Rahman & Avan (2016) expresan que el reparto laboral en la docencia es un proceso paulatino en el que la etapa preliminar de la enseñanza se debe proporcionar menos carga de trabajo (enseñanza y no enseñanza) para que puedan dedicar más tiempo a la investigación y la capacitación, mientras que, la etapa media o superior, se podría dar una carga de trabajo moderada considerando la madurez y la experiencia administrativa. En resumidas cuentas, asegurar la eficacia y sostenibilidad de la educación superior implica desarrollar condiciones favorables en los espacios donde se ejerce la docencia universitaria y conocer el modo cómo se contabiliza la dedicación docente para su posterior reconocimiento (Coll-Salvador, Rochera-Villach, Mayordomo-Saíz & Naranjo Llanos, 2007). Este binomio docencia-investigación debe colocar a la persona como centro de su existencia plena y creativa, desarrollando su potencial hacia una vida dotada de significado a la luz de la dignidad humana (Rodas & Salgado, 2016). En la idea del bien común declarada por Felber (2012) el uso de las horas extras afecta el devenir de futuros puestos de trabajo, por ello, el nivel ejemplar de los criterios de este indicador propone la reducción sucesiva del trabajo adicional evitando así la apropiación del trabajo de otras personas:

- Reducción de la jornada laboral normal: Si bien en el informe del rector de 2016 se evidencia un gasto de 179 710,92 USD respecto a horas extras y suplementarias del personal docente, en la actualidad, la universidad se encuentra en proceso de



suprimir las horas extras, cumpliendo así únicamente con la jornada laboral dispuesta en el contrato.

- Aumento del modelo laboral a tiempo parcial (con plena paga): Tal y como lo plantea Felber (2012) no es posible lograr tal proyección en la situación socio-económica actual del Ecuador. Pese a ello, la jornada docente son cuarenta horas semanales, pero al calcular la media respecto al trabajo administrativo que realizan los docentes, número de estudiantes y horas de investigación se estima alrededor de 27 horas semanales, lo que representa prácticamente un 66% de la jornada laboral. Muy cerca de lo mencionado por Felber (2012) pero sin llegar a reducir a jornada de tiempo parcial.

### **Indicador 5: C3 promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas**

De Campos & Pol (2009) definen el comportamiento ecológico como las transformaciones que el hombre ha ejercido con sus acciones en el entorno ambiental. Entre las principales características de este comportamiento se evidencian acciones que generan cambios visibles en el medio, la búsqueda de soluciones de un problema medioambiental o dar una respuesta a un estímulo, derivándose de actitudes, motivaciones personales y también de las normas sociales. Para Pato (2004) el cambio hacia un comportamiento ecológico es intencional, aunque también acciones circunstanciales, aleatorias o incluso forzosas pueden afectar la forma de proceder. Por ello, las universidades desempeñan un papel crítico en la transición hacia una sociedad más sostenible (Sedlacek, 2013). Esto no sólo se logra únicamente mediante ajustes de los programas de estudios (Pappas, Pierrakos & Nagel, 2013), sino también por el comportamiento modelo de los docentes y miembros del personal administrativo (Lukman, Lozano, Vamberger & Krajnc, 2013), lo cual apunta hacia los criterios de este indicador expuesto por Felber (2012):

- Cocina/cantina de la empresa/alimentación durante la jornada laboral: En el caso de estudio no se muestra una reafirmación empírica de una intervención en la alimentación balanceada de los docentes y personal administrativo, pese a ello, se comienzan a tomar las primeras medidas a cargo de grupos de investigación para la siembra de alimentos ecológicos en zonas urbanizadas, promoviendo de esa manera modelos sostenibles de alimentación.
- Movilidad al puesto de trabajo: sistema de incentivos/comportamiento real: La movilidad sostenible no se ha diligenciado como una prioridad, pero las autoridades sostienen que su promoción se anuncia como una próxima medida.
- Cultura de la organización, concienciación y procesos internos de empresas: Los grupos de investigación orientados a la valoración de la biodiversidad y modelamiento ambiental además de innovar en los procesos como aconteció con la reciente inauguración de la farmacia ancestral y la celebración de Inti Raymi, se imparten cursos, talleres y seminarios para sensibilizar a los docentes, personal administrativo y estudiantes sobre la importancia de asuntos ecológicos.
- Huella ecológica de carbono en los trabajadores: Actualmente no se toma en consideración y tampoco se establece con una prioridad a corto ni mediano plazo. En cierto modo debería provenir como iniciativa de los grupos de investigación para su potencial desarrollo y aplicación.

## **Indicador 6: C4 reparto justo de la renta**

Los salarios y condiciones de promoción de los docentes son fundamentales para el bienestar de la profesión académica y sus contribuciones a la universidad (Caplow & McGee, 1958; Sutherland, 2017), haciéndose evidente que cuando se menciona la idea de contribución a la universidad, se enfatiza la capacidad de investigación, el

registro de publicación y la reputación nacional como los factores que más influían en las decisiones salariales y de promoción, ofuscándose la finalidad última del docente en educación superior que no es más que la enseñanza de calidad a estudiantes de grado (Katz, 1973). Aparte de estas divergencias, según Altbach & Pacheco (2015) algunos países ofrecen salarios razonables y estructuras de carrera seguras y transparentes para los académicos como Canadá, Reino Unido, Australia, y en cierta medida Sudáfrica y los Estados Unidos. Por lo demás, y esto incluye Rusia y los países de la ex Unión Soviética, China y América Latina (excepto Brasil), los salarios aún se consideran bajos y los contratos a menudo carecen de transparencia. A partir de este indicador se desprende una revolución, ensalzando criterios que ensalzan la labor del docente con respecto a los demás trabajadores de la universidad:

- Diferencia de salarios internos en la empresa: Según los datos del 2017, la diferencia entre el salario mínimo a tiempo completo (565 USD) de la Universidad Politécnica Salesiana es prácticamente 10 veces menor al salario del rector y 7 veces menor al vicerrector académico general.
- Institucionalización: Existe plena transparencia del salario mínimo, no obstante, desde el 2016 no se exponen el monto de las remuneraciones del rector, vicerrector académico general y vicerrectores de sede.
- Salario mínimo: El salario mínimo a tiempo completo de la Universidad Politécnica Salesiana (565 USD) es 50% mayor al salario básico unificado (375 USD).
- Salario máximo: Salario máximo es 10 veces mayor al salario mínimo el Ecuador.

### **Indicador 7: C5 democracia interna y transparencia**

La transparencia y democracia interna es una herramienta que provee al ciudadano de elementos para exigir sus derechos constitu-

cionales teniendo conocimiento de las acciones y decisiones de las instituciones fomentando el control y supervisión por parte de los ciudadanos, además de denuncia en caso de irregularidades (Posada & Echavarría, 2012). Esta aseveración da pie a reconocer que la universidad además de ser un espacio dedicado a la investigación y al desarrollo del conocimiento, también busca desarrollar la democracia participativa, donde el saber común sea compartido y surja del encuentro de discrepancias. Un lugar donde se ejerza una responsabilidad compartida, donde se respete lo común, la cooperación, la transparencia, la integración y la legalidad (Innerarity, 2006).

En primer lugar, la democracia interna propende la participación de comunidad universitaria a través de la elaboración de reglamentos, instruyendo sobre el debate político y aumentando los espacios de discusión (Casillas-Alvarado, Badillo-Guzmán & Valencia-González Romero, 2007). Complementariamente, la transparencia no implica únicamente proveer información, también involucra la calidad y acceso a la información mediante múltiples mecanismos que faciliten efectivamente la aprehensión de sus actividades por parte de la comunidad. En resumen, La simple divulgación de datos no estimula la participación social, de hecho, se debe motivar el uso de diferentes medios para promover de ese modo la participación social en las políticas internas (De Azevedo, Lyrio, Lunkes & Alberton, 2016).

Los criterios que configuran este indicador son los siguientes:

- Grado de transparencia: A partir del 2012, la Universidad Politécnica Salesiana tiene libre acceso a sus datos de autoevaluación, remuneración, rendición de cuentas, transparencia financiera y la gestión en cifras. Es decir, la universidad mantiene un nivel ejemplar respecto a este indicador, permitiendo que cualquier persona tenga a su disposición esta información.
- Legitimización de la directiva/ejecutivos: En su totalidad, el 60% de la directiva es de libre elección, mientras que el 40%

- restante es decidido por otros mecanismos.
- Cogestión para decisiones básicas/operativas: Más del 50% de las decisiones son consensuales.
  - Cogestión para la participación en las ganancias de los trabajadores: No aplica.
  - Copropiedad de los trabajadores/fundaciones independientes: No aplica.

### **Indicador 8: D1 venta ética**

La misión de las universidades crear, preservar y transferir conocimientos a los estudiantes ya la sociedad (Mayorga, 1999). De ahí que el suministro o servicio que se ofrece no solo se refiera a los bienes tangibles como infraestructura (laboratorios, espacios de recreación) sino también al capital intelectual. Admitiendo la heterogénea variedad existente de instituciones de educación superior, el valor agregado que puede sobresalir respecto a las otras organizaciones va conectado en dos factores: efectividad en enseñanza del conocimiento para su posterior utilización en el entorno laboral y la presencia de un elemento integrador que asegure la transición del aprendizaje (Bratianu & Orzea, 2013).

Más allá de la ventaja competitiva que pudieran tener las universidades respecto al capital intelectual alojado con el fin de aumentar el número de matrículas y mantener las presentes, cabe destacar que la transferencia tecnología, en especial, licencias, patentes y spin-offs se asumen igualmente como un producto destinado a venta que se genera propiamente en la universidad (Vinig & Lips, 2015).

Los criterios que corresponden a este indicador son:

- Institucionalización (Anclaje en la empresa): La Universidad Politécnica Salesiana nace en 1994, desde su fundación hasta la actualidad se ha mantenido las mismas directrices: formar

un profesional integral, científico, práctico, humano, moral y ético, vincular la universidad con la sociedad, considerar a la ciencia y la tecnología como parte de un mundo integrador de la formación y estimar a la investigación hacia a la solución de los grandes problemas sociales. En suma, la universidad tiene 23 años de experiencia aplicando estrategias de promoción dirigidas hacia los mismos objetivos.

- Alcance marketing ético: Menos del 10% de presupuesto se conduce a marketing.
- Formaciones para la venta/marketing ético: No se realiza una formación exclusivamente encauzada a venta o marketing de la “marca” Universidad Politécnica Salesiana.
- Bonificaciones alternativas de venta/marketing: No aplica en este contexto.
- Alcance de la participación en la decisión del cliente: Más del 50% de las demandas y sugerencias realizadas por los clientes (estudiantes) se toman en cuenta por el Consejo Superior para el desarrollo y mejoramiento de la universidad.
- Transparencia del producto: Desde el 2012 se exhiben los datos anuales de la universidad. Se plantea la progresiva incorporación de un informe del Balance del Bien Común.
- Cooperación con la protección al consumidor: Mediante estrategias como el anonimato y el libre acceso a las autoridades que rigen la universidad, se garantiza al estudiante que sus calificaciones y entorno no serán afectados por expresar su punto de vista.
- Proceso de reclamaciones, lugar de quejas independiente, medidas positivas del servicio: Se busca que el estudiante evalúe antes, durante y después de la culminar cada ciclo tanto la docencia como la universidad en general. El sistema aplicado en la Universidad Politécnica Salesiana se considera proactivo y exitoso desde los inicios de la institución.

## **Indicador 9: D2 solidaridad con otras empresas**

En el contexto de la educación superior, los Acuerdos Interuniversitarios, también conocido como acuerdo marco surgieron como el instrumento jurídico diseñado para lograr objetivos comunes. En ellos se establecen planes de trabajo conjuntos, acciones concretas, intercambios académicos, y metas a alcanzar en determinados períodos de tiempo. Pero sobre todo estas cosas, estos acuerdos establecen una cooperación basada en la integración internacional e intercultural. En definitiva, estos documentos determinan las relaciones entre las instituciones y también su alcance internacional (Teba, Onieva, Jiménez & Muñuzuri, 2014).

En América Latina, aprovechando la creciente oferta de subvenciones específicas, se profesionaliza el grupo de gestión dedicado a los convenios, se establece como prioridad las relaciones bilaterales, en lugar de las multilaterales, como resultado de las dificultades organizativas de la combinación de varios socios en los programas de cooperación y por último, se aprovecha el valor creciente de los asuntos internacionales como resultado de la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (López, 2015).

En consonancia con la visión de Felber (2012), este indicador se fundamenta en los principios de la economía solidaria en la que versa la priorización del asociacionismo sobre el capital y el aumento del rendimiento a través de la cooperación. Conforme a ello se presentan los siguientes criterios:

- Revelación de informaciones + transmisión de tecnologías: La Universidad Politécnica Salesiana contiene más de 25 acuerdos marco con universidades ecuatorianas e internacionales, cada uno con sus especificidades, manteniendo diligentemente la transparencia en cada uno de ellos.

- Préstamo de mano de obra, encargos, participación conjunta en el mercado: La Universidad no ha formalizado convenios que traten los temas mencionados por este criterio.
- Marketing cooperativo: La Universidad Politécnica Salesiana se encuentra ubicada en tres ciudades de Ecuador: Quito, Guayaquil y Cuenca. De allí que se pueda observar tanto una potencial colaboración entre las diferentes sedes como un desarrollo cooperativo con universidades perteneciente a la misma ciudad.

### **Indicador 10: D3 concepción ecológica de productos y servicios**

Cuando se busca analizar la concepción ecológica dentro del entorno universitario, la transferencia del conocimiento es el servicio por excelencia, el bien intangible de la educación superior sobre el cual se pretende implementar la conciencia medioambiental. La misma puede definirse como la valoración de cuestiones ambientales y los medios para resolverlas, así como las habilidades para implementar estos medios; desarrollo de actitudes positivas, actitudes ambientales personales y sensibilidad ambiental; y fomentación de la responsabilidad personal por el medio ambiente, reflejada en la actividad (Arnon, Orion & Carmi, 2015). Además, hay un debate teórico y práctico entre los que proponen a la educación ambiental como un tema específico de estudio, y aquellos que creen que debe ser incorporado en todas las disciplinas (Orr, 1991). En síntesis, aceptando que la oferta y demanda actual de productos y servicios sobrepasan los recursos disponibles, el conocimiento ambiental debe formalizarse como una prioridad en cuanto a financiamiento, activación de programas y apoyo de las necesidades de las comunidades. Por ello, los criterios dispuestos por Felber (2012) buscan consolidar particularmente la “ecologización” del bien común.



- Eficiencia y consistencia. Productos y servicios son en comparación ecológica con los competidores o con alternativas equivalentes de utilización: La Universidad Politécnica Salesiana ofrece cuatro carreras, junto a sus respectivos grupos de investigación, vinculadas a la promoción de la visión ecológica y a la solución de los problemas medioambientales: ingeniería ambiental, gestión para el desarrollo local sostenible, biotecnología, medicina veterinaria. Por lo tanto, al compararla con otras instituciones de educación superior, se demuestra un número considerable de alternativas orientadas a la visión concepción ecológica en la transferencia del conocimiento.
- Suficiencia. Organización activa para una utilización ecológica y de consumo suficiente: Se pretende ampliar el comportamiento ecológico mediante campañas de reciclaje, huertos urbanos, farmacias naturales, optimización de los sistemas de irrigación, etc., involucrando la participación de los estudiantes de las múltiples carreras.
- Comunicación. Comunicación activa de los aspectos ecológicos frente al cliente: Se procura aumentar a corto plazo el número de variables relacionadas a la medición de los aspectos ecológicos, conociendo de ese modo los estándares, las exigencias y retos sectoriales con la finalidad de proyectar un nivel de estabilidad en las políticas acompañadas de la formalización de la participación de los estudiantes y de la comunidad.

### **Indicador 11: D4 concepción social de productos y servicios**

El acceso a la educación superior es cada vez más frecuente para los estudiantes que provienen de ambientes económicamente desfavorecidos, con un trabajo o una familia para tratar o discapacitados (Haskins & Rouse, 2013). Estas condiciones específicas (edad, familia y responsabilidades laborales, discapacidades, provenientes de diferentes orígenes

étnicos, culturales o económicos) pueden significar una desventaja en cuanto al progreso académico en la universidad. De modo que las instituciones de educación superior deben garantizar todas las medidas necesarias para promover la educación inclusiva, la equidad y la cohesión social, evitando al mismo tiempo la deserción universitaria de los estudiantes que necesitan apoyo para cumplir su potencial educativo debido a desventajas causadas por circunstancias personales, sociales, culturales o económicas. En tanto que los indicadores de Felber (2012) facilitan la identificación de los servicios ofrecidos para consolidar su plena integración en la vida académica y social, y en efecto, al bien común:

- Consideración de barreras económicas en la esfera del cliente: La Universidad Politécnica Salesiana a través de la secretaría de bienestar estudiantil gestiona el sistema de subsidio para sus estudiantes utilizando como referencia el colegio de procedencia y la ficha socioeconómica para pensión diferenciada concediendo para 2016 a 6 631 becas totales y parciales por un monto de 12 966 610 USD.
- Concepción de productos y servicios de barra libre; 4 dimensiones: física, visual, lenguaje e intelectual: Se busca repartir las ayudas, becas y subsidios para las 4 dimensiones, potenciando así la integración de todos los perfiles al contexto universitario.
- Procesos y medidas respecto a riesgos éticos y aspectos sociales en la esfera del cliente: La universidad ha institucionalizado la incorporación de los aspectos sociales a través de los 23 artículos que componen el Reglamento General de Bienestar Estudiantil.

## **Indicador 12: D5 aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales**

La educación superior ha propiciado el desarrollo de diversos métodos e instrumentos para medir, calificar y dar seguimiento al desem-

peño y resultados de las funciones académicas y actividades de gestión de las instituciones mediante el desarrollo de estándares universales.

Entre las modalidades de evaluación más común se ha utilizado el formato comparativo para contrastar los logros ante los resultados obtenidos, constatando el aumento del efecto y la extensión del uso en el espectro internacional de los rankings y tablas de posiciones (Montané-López, Beltrán-Llavador & Teodoro, 2017). En suma, los estándares internacionales en asignaturas troncales han reforzado la dimensión internacional de programas formación, impulsando el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas en los aprendizajes basados en proyectos desde experiencias hacia la construcción del conocimiento (Salgado, 2014). Cabe destacar que no existe un ranking único y menos que evalúe indicadores sociales y ecológicos, un ranking explica con cierta objetividad un aspecto concreto de la actividad universitaria (Tomàs-Folch, Feixas, Bernabeu & Ruíz, 2015), no obstante, el paulatino uso de los rankings también se avizora como una amenaza para la autonomía universitaria condicionando sus intereses y objetivos, más aún, cuando los resultados de estos han sido utilizados sin acompañarlos de cierta pedagogía que favorezca su entendimiento y limite las posibilidades de una interpretación equivocada o de un uso malintencionado (Martínez, 2014).

Los criterios determinados para este indicador buscan responder no solamente a los rankings, sino también a las obligaciones emitidas por la administración pública que atañen a las instituciones de educación superior:

- Cooperación concurrente y socios de la cadena de producción: proceso abierto y preceptivo para el cumplimiento de los requisitos predispuestos por la Senescyt (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación) y por rankings de mayor influencia internacional.

- Aporte activo para el aumento de los estándares legales: Compromiso directo tanto por las autoridades como por los docentes para la consumación de los estándares emitidos.
- Alcance, amplitud de contenido y profundidad: Si bien los estándares internacionales buscan medir la calidad de la docencia, investigación, acercamiento a la industria, visión internacional, etc., la Universidad Politécnica Salesiana considera favorable la incorporación de los aspectos socio-ecológicos tanto en los rankings como en las exigencias de la Administración Pública.

### **Indicador 13: El efecto social/ significado del producto/ servicio**

La universidad es el núcleo para la transferencia del conocimiento, donde se potencia las competencias profesionales y facilita la inserción en el mercado sociolaboral del alumnado (Jiménez, 2009). Al extrapolar teóricamente esta idea se consideran dos modelos que traducen la utilidad de las instituciones de educación superior en la sociedad. El primero responde al binomio universidad-mercado laboral de Medina y Encomienda (2012), en el que consta la asociación entre la universidad, carrera seleccionada y estereotipos en sus egresados, a su vez comprueban la influencia significativa del género en la inserción socio-profesional, igualmente se evidencia que si el estudiante está trabajando mientras realiza su carrera tiene una percepción distinta de los profesores, del conocimiento impartido y del mercado laboral. Por otro lado, el modelo triple hélice universidad-industria-gobierno de Etzkowitz, Webster, Gebhardt & Terra (2000) proporciona una configuración orientada al emprendimiento y los sistemas de innovación. En este modelo, el rol de la universidad se resume en la enseñanza, investigación y producción de conocimiento, recibiendo apoyo en las políticas de patentes, fondos gubernamentales, patrocinio de la industria. Por su parte, la industria, además de sus objetivos específicos, re-

cibe incentivos del gobierno para el desarrollo nacional, mientras que la universidad le suministra conocimiento e innovación. Por último, la finalidad del gobierno es fortalecer la economía, estimulando la interacción universidad-industria, el *input* de la industria es identificar nuevos nichos del mercado, y la contribución de la universidad se formaliza con la innovación tecnológica y la formación ética. La visión de Felber (2012) se concentra en la valoración de la satisfacción directa e indirecta de las necesidades básicas, es decir, la universidad además de impartir conocimiento-necesidad directa, debe proveer un máximo rendimiento y calidad de ese conocimiento —necesidad indirecta—. De igual modo, estima que dentro de los criterios se deben también incluir alternativas en el efecto del servicio respecto a su compatibilidad social, cultural, social y ecológica.

- Procesos internos a la empresa. ¿Qué utilidades positivas o efectos negativos derivan de forma directa o indirecta de nuestros P/S?: Por orden del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES, junto a lo estipulado por la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Educación Superior, la universidad debe cumplir con unos parámetros asignados para la acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas. Por otro lado, la universidad igualmente incentiva la participación de los estudiantes en la evaluación docentes directores de carrera o contribuir a superar la actividad docente, mantener información actualizada para el diseño y desarrollo de programas de capacitación interna y externa, promover al docente a través del reglamento de escalafón y servir de base para la identificación de los docentes con mejor desempeño.
- Compatibilidad cultural. ¿Cómo se valoran los aspectos sociales en el proceso de la cadena de producción en comparación con alternativas con fines similares?: Básicamente la Universidad Politécnica Salesiana valora la tasa de matrícula nueva,

tasa de deserción estudiantil, tasa de repitencia, graduación, tiempo promedio de titulación, tiempo promedio para el egreso y la tasa de inversión promedio por estudiante en infraestructura y equipamiento. Paralelamente también se analiza la tasa de formación de profesores en cuarto nivel, phd y maestría, además edad promedio de docentes, tasa promedio de experiencia, tasa estudiantes-profesor tiempo completo, matrícula por programa académico y tasa profesor/estudiante. En definitiva, la universidad mide aspectos sociales que van relacionados tanto con los estudiantes como con los profesores, de ese modo se logran tomar medidas que impulsen la sostenibilidad en años posteriores.

- Compatibilidad natural, suficiencia/ moderación. ¿Cómo se valoran los aspectos ecológicos de nuestros P/S en comparación con P/S con una finalidad similar?: En general, no existe una comparativa entre universidades sobre los aspectos ecológicos, no obstante, debe formalizarse una propuesta con sus respectivas dimensiones e indicadores que permitan medir el efecto ecológico de la universidad.

## **Indicador 14: E2 aportación a la comunidad**

En esencia, la comunidad va más allá de un grupo de personas ubicados en una locación, de hecho, se puede definir como una mentalidad, una forma de pensar, una meta y un conjunto de propósitos compartidos (McMillon, 2017). Las colaboraciones universidad-comunidad ofrecen importantes oportunidades para que grupos tradicionalmente segregados trabajen juntos, construyendo puentes a través de un ambiente de aprendizaje (Miller & Hafner, 2008). De hecho, los docentes que participan en iniciativas comunitarias sirven a sus estudiantes desarrollando relaciones con los grupos de trabajo y adquiriendo conocimientos habilidades necesarias

para este tipo de instrucción (Cherry & Shefner, 2004). La efectividad de esta acción depende de la naturaleza y la extensión del capital social en la comunidad, la misma siendo evidente mediante normas de confianza y relaciones sociales entre los residentes y los voluntarios. Ese capital social se fortalece con el trabajo colaborativo, de ahí que la universidad busque tonificar los lazos con la sociedad civil coadyuvando y motivando la solución de problemas técnicos y sociales (Gronski & Pigg, 2000). Para Felber (2012) el aporte a la comunidad debe ser voluntario y sin fines de lucro, cubriendo los déficits de la sociedad y elevando su calidad de vida. Los criterios que propone son:

- Rendimiento: El carácter salesiano de esta universidad se demuestra en su altruismo y su continua disposición por ayudar a las comunidades. Hecha esta salvedad, la universidad propone prácticas y/o pasantías pre-profesionales, formación y actualización (formación continua, eventos académicos y científicos), servicios especializados (consultorías, asesorías, prestación de servicios e investigación), extensiones sociales (cultural, pastoral, proyectos), y redes de cooperación, siendo la comunidad y sectores vulnerables beneficiados directamente por este tipo de iniciativas.
- Efecto: El efecto se evidencia en múltiples campos. Específicamente, se denotan transformaciones tanto a nivel de infraestructura como a su vez en la aprehensión de conocimiento. Para el 2016, la Universidad Politécnica Salesiana tiene 205 proyectos de vinculación consolidados con un total de 35 843 beneficiarios a nivel nacional.
- Factor adicional: Se asumen responsabilidades concretas con un compromiso sostenible, llegando a tener más de diez años en proyectos formales y continuos con la sociedad.

## Indicador 15: E3 reducción de efectos ecológico

La educación superior no está exenta de la “huella ecológica”, es decir, la actividad de miles de personas en estos espacios genera un impacto medioambiental, concentrado en gasto energético, contaminación del agua, mantenimiento de zonas verdes, uso de combustible, y especialmente en el uso de laboratorios en la enseñanza práctica, donde se evidencian casos de contaminación microbiológica (Yamamoto *et al.*, 2001) y radiológica (Duisings & Beentjes, 1984). Para Felber (2012) la reducción de los efectos ecológicos debe ser una prioridad por parte de la entidad vista como recurso de uso común, un rol activo que documenta sus efectos directos e indirectos en el medioambiente significa un reconocimiento de los problemas y consecuentemente una reducción continua de los agravios, potenciando así su sostenibilidad en el tiempo.

- Efectos absolutos: La Universidad Politécnica Salesiana, más allá de seguir los protocolos para el uso debido de los laboratorios, no existe un set de indicadores que permite valorar los efectos ecológicos absolutos de su actividad.
- Efectos relativos en comparación de sectores donde se encuentra la empresa: No existe una valoración general en el sector sobre el aspecto ecológico. Esto significa que no se conoce el puesto que tiene la Universidad Politécnica Salesiana sobre la reducción de contaminación ecológica respecto a las demás universidades.
- Gestión y estrategia (con aumento del tamaño, relevancia y exigencias con altos efectos ecológicos): Se prescribe la incorporación de un apartado en los informes anuales donde se analice los efectos ecológicos: emisión de CO<sub>2</sub>, consumo de agua y recursos específicos del sector.



## **Indicador 16: E4 minimización del reparto de ganancias a externos**

Según Bok (2003) la necesidad de acoplarse a las exigencias legislativas y a la obtención de ventajas comparativas frente a las otras universidades ha producido que autoridades y regentes busquen formalizar vínculos entre entidades del sector privado e instituciones postsecundarias dentro de sus regiones. Tales alianzas con mayor frecuencia conllevan diferentes grados de acceso corporativo a facultades, estudiantes, laboratorios y al capital intelectual de la universidad, afectando paulatinamente el *know-how* de la institución, en la que se ha llegado a modificar la forma jurídica, causando un desequilibrio en los ingresos, los cuales, al contrario de estar unidos al rendimiento del trabajo, va sujeto a las decisiones de los accionistas —*shareholders*—, afectando directamente el uso del recurso de uso común. Felber (2012) presente un solo criterio para este indicador:

- Descenso del reparto de dividendos externos: La Universidad Politécnica Salesiana no tiene accionistas en las que se reparten dividendos. Cabe destacar igualmente que la Inspectoría Salesiana del Ecuador y ningún ente salesiano recibe beneficios económicos por parte de la universidad.

## **Indicador 17: E5 transparencia social y participación en la toma de decisiones**

Torres (2001) considera la consulta, la transparencia y la participación en la toma de decisiones en la gestión una condición indispensable para sostener, desarrollar y transformar la educación en las direcciones deseadas. Específicamente, la transparencia se define como un proceso que surge cuando las organizaciones fomentan la toma de decisiones visibles, hay apertura a las contribuciones públicas, proporciona al público la máxima elección y facilita la coopera-

ción con otras organizaciones con el objetivo de lograr mayores beneficios para el bien común (Moreno & Molina, 2014). Actualmente, las universidades están involucradas en cambios profundos con el objetivo de aumentar la eficiencia en la transparencia (Castiglia & Turi, 2011), entre los elementos que no pueden faltar en este estudio son: actividades de la universidad, objetivos sociales y objetivos; capital intelectual, desglosado en capital humano, estructural y relacional; y por último, procesos establecidos en el acuerdo de desempeño, incluyendo impacto de sus servicios (Sánchez & Elena, 2006).

En cuanto a la participación en la toma de decisiones, de acuerdo con Vroom (1974) la participación describe involucramiento en la organización, otorgándole una oportunidad para que los empleados alcancen sus metas, propongan ideas y deleguen responsabilidades. De ese modo, al potenciar la toma de decisiones se aumenta el grado de satisfacción y compromiso de los empleados, apoyando un clima proactivo en la organización. Por ello, la toma de decisiones en la educación superior se convirtió en una característica establecida de la gobernanza universitaria, no sólo en la gobernanza de los asuntos estudiantiles, sino también en ciertos aspectos de la enseñanza y el aprendizaje, así como en la estrategia y la planificación a nivel institucional (Luescher-Mamashela, 2013).

Este es el único indicador que subdivide los criterios propuestos, separando transparencia de participación en la toma de decisiones (Felber, 2012):

#### a) *Transparencia*

- Extensión de contenido: En el indicador C5 de democracia interna y transparencia, se elabora detalladamente el grado de transparencia del contenido, comprobando que desde el 2012 se publican anualmente la información referida a autoeva-

luación, remuneración, rendición de cuentas, transparencia financiera y la gestión en cifras. Esto quiere decir que la Universidad Politécnica Salesiana cumple con la mayoría de los datos críticos, a excepción de aquellos relacionados con aspectos ecológicos.

- Alcance de los grupos de contacto: La universidad aplica una transparencia activa, ya que además de proporcionar libre acceso a los datos, se realiza una presentación abierta al público, donde docentes, estudiantes y personal administrativo puede participar y solventar sus dudas sobre los asuntos publicados.
- Alcance de los emplazamientos: La universidad cuenta con tres sedes: Quito, Cuenca y Guayaquil, cada una con sus respectivos representantes y autoridades, sobre los cuales se delegan la organización y logística de las funciones, incluyendo la respuesta inmediata a las necesidades del colectivo. Estos mismos representantes están en plena disposición para proveer los datos de transparencia.
- Empresas de < 100 empleados: No aplica.
- Empresa de > 100 empleados: Según la información de Felber (2012), aquellos entes que superen la centena de empleados necesitan aplicar el Global Reporting Initiative (GRI), para identificar las variables que pudieran responder al bien común. No obstante, sabiendo que al menos en Ecuador, el proceso aún se mantiene con base a una aproximación exploratoria, la matriz de bien común sirve para dar una visión general del posicionamiento de la Universidad.
- Verificación > 100 empleados: No existe una auditoría externa que certifique si los datos emitidos por los múltiples informes anuales se acercan a la situación actual. Simplemente es un proceso interno delegado al personal administrativo.

### *b) Participación en la toma de decisiones*

- Tipo de participación en la toma de decisiones + documentación: Activa y orientada al consenso.
- Extensión de la participación en la toma de decisiones: Diálogo regular en temas importantes y para decisiones estratégicas a través de reuniones semanales del consejo superior.
- Extensión de grupos de contacto implicados: Son reuniones públicas y abiertas donde estudiantes, docentes y personal administrativo puede asistir libremente.

## **Conclusiones**

En vista de los resultados obtenidos a la aplicación de los 17 indicadores de Felber (2012) en el contexto de la educación superior, específicamente en el caso de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, se valora como entorno favorable para el desarrollo del bien común.

Bajo esta tesitura, se aceptan 9 indicadores aprobados bajo la idea de nivel ejemplar: (A1) dictaminación del servicio, suministro, bien intangible por excelencia dispuesto por las instituciones de educación superior es la transmisión del conocimiento; (C1) los espacios de trabajo son ergonómicos, aptos para minusválidos, incluso existe espacios adicionales para relajación y movimiento, además se ofrecen charlas preventivas para el mejoramiento de la salud, chequeos rutinarios, libertad en la revisión médica, asesoría gratuita y actividades deportivas para sus docentes y personal administrativo, manteniendo así cierta transversalidad en la organización laboral potenciando el trabajo equitativo y la eliminación de jerarquías a través de una dirección de carrera, en la que se omite decanaturas, secretarías de carrera, facultades y otros puestos de carga burocrática; (C2) eliminación progresiva de las horas extras, nadie debe tener la libertad de apropiarse del trabajo de otros; (C5) la participación de

comunidad universitaria se ha incentivado través de la elaboración de reglamentos, aumentando los espacios para el acceso de información, involucrando la calidad de la información mediante múltiples mecanismos que faciliten efectivamente la aprehensión de sus actividades; (D1) se suman 23 años de experiencia aplicando estrategias de promoción dirigidas a la formación profesional integral, científico, práctico, humano, moral y ética; (D2) la universidad cuenta con contiene más de 25 acuerdos marco con universidades ecuatorianas e internacionales, cada uno con sus especificidades, manteniendo diligentemente la transparencia en cada uno de ellos; (D5) la universidad ha institucionalizado la incorporación de los aspectos sociales a través de los 23 artículos que componen el Reglamento General de Bienestar Estudiantil; (E2) un ejemplo a seguir, se asumen responsabilidades concretas con un compromiso sostenible, llegando a tener más de diez años en proyectos formales y continuos con la sociedad; (E5): respecto a la transparencia se proporciona libre acceso a los datos, se realiza una presentación abierta al público en la que donde docentes, estudiantes y personal administrativo puede participar y solventar sus dudas sobre los asuntos publicados, mientras que la participación en la toma de decisiones es activa y orientada al consenso junto al diálogo regular en temas importantes y para decisiones estratégica a través de reuniones semanales del consejo superior.

Otro rasgo que se recoge en este estudio se refiere a dos indicadores sobre los cuales la universidad no tiene vinculación y menos cuando se trata de relacionarla con la idea de recurso de bien común: (B1) Ninguna de las entidades bancarias del Ecuador responde a comportamientos ejemplares dentro de los criterios de bien común, en otras palabras, no existe banco especializado en servicios éticos-ecológicos, tampoco existe una renuncia parcial o total de los intereses de depósitos dirigidos a proyectos éticos ecológicos, ni aportan una condición especial para la emisión de créditos, ni se evidencia un apoyo exclusivo de los accionistas hacia la inversión del bien común;

y (E4) la universidad del estudio de caso no tiene accionistas en las que se reparten dividendos, es decir, se trata de un formato que no corresponde a la mayoría de las universidades ecuatorianas.

En contraste con lo anterior, la Universidad Salesiana contiene aspectos hacia el bien común que necesitan establecerse en la agenda de prioridades para su pronta implementación y optimización: (C3) no existe la promoción de comportamientos ecológicos de las personas empleadas; (C4) Si bien el reparto equitativo de la renta está sujeto a variables macroeconómicas, nivel de preparación y rendimiento, se debe lograr equiparar la distancia entre los salarios; (D3) procurar el aumento del número de variables relacionadas a la medición de los aspectos ecológicos, conociendo de ese modo los estándares, las exigencias y retos sectoriales con la finalidad de proyectar un nivel de estabilidad en las políticas acompañadas de la formalización de la participación de los estudiantes y de la comunidad; (D5) incorporación inmediata de aspectos socio-ecológicos tanto en los rankings como en las exigencias de la Administración Pública; (E1) formalizarse una propuesta con sus respectivas dimensiones e indicadores que permitan medir el efecto ecológico de la universidad.

Por último, este primer análisis exploratorio debe servir a investigadores y expertos en la temática como primer caso de estudio sobre el bien común en el sistema de gestión universitario de Latinoamérica. En definitiva, se recomienda actuar en el mejoramiento de los seis puntos mencionados donde la Universidad Politécnica Salesiana aún tiene deficiencias para alcanzar la posición de referente como entorno favorable para el desarrollo del bien común. Asimismo, un próximo paso sería realizar comparativas con otras universidades ecuatorianas, latinoamericanas y del resto de países para conocer los niveles de aproximación al desarrollo del bien común, por último, se sugiere continuar con la investigación aplicando los

indicadores GRI de sobre sostenibilidad para profundizar en cada uno de los indicadores.

## Bibliografía

- Altbach, P. (2015). Knowledge and education as international commodities. *International higher education*, (28).
- Altbach, P., & Pacheco, I. (2015). Academic Salaries and Contracts: What Do We Know? *International Higher Education*, (68), 2-3.
- Arnon, S., Orion, N., & Carmi, N. (2015). Environmental literacy components and their promotion by institutions of higher education: An Israeli case study. *Environmental Education Research*, 21(7), 1029-1055.
- Bank Watch Ratings (2017). *Calificaciones Globales marzo 2017*. Quito, Ecuador: BWR.
- Baruah, P., & Barthakur, B. J. (2012). Employees' attitude: Performance and satisfaction. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3), 30.
- Bencze, L., & Carter, L. (2011). Globalizing students acting for the common good. *Journal of Research in Science Teaching*, 48(6), 648-669.
- Bok, D. (2003). *Universities in the marketplace: The commercialization of higher education*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bratianu, C., & Orzea, I. (2013). Unfolding the Gordian Knot of the University Intellectual Capital. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(3).
- Caplow, T., & McGee, R. J. (1958). *The academic marketplace*. Estados Unidos: Transaction Publishers.
- Casillas Alvarado, M. A., Badillo Guzmán, J., & Valencia-González Romero, K. A. (2007). Razones por la transparencia en la universidad. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, (4).
- Castiglia, B., & Turi, D. (2011). The impact of voluntary accountability on the design of higher education assessment. *Academy of Educational Leadership Journal*, 15(3), 119.
- Coll-Salvador, C., Rochera-Villach, M. J., Mayordomo-Saíz, R. M., & Naranjo-Llanos, M. (2007). Evaluación continua y ayuda al aprendizaje. *Análisis*

- de una experiencia de innovación en educación superior con apoyo de las TIC. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 5(13).
- Conrad, C. F., & Blackburn, R. T. (1985). Correlates of departmental quality in regional colleges and universities. *American Educational Research Journal*, 22(2), 279-295.
- Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J. Y., & Wang, H. H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *TQM Journal*, 18(5), 484-500.
- Cherry, D. J., & Shefner, J. (2004). Addressing barriers to university-community collaboration: Organizing by experts or organizing the experts?. *Journal of Community Practice*, 12(3-4), 219-233.
- De Azevedo, N. K., Lyrio, M. V. L., Lunkes, R. J., & Alberton, L. (2016). An Analysis of the Level of Transparency of Federal Universities' Websites in the South of Brazil. *Public Administration Research*, 5(2), 42.
- De Campos, C. B., & Pol, E. (2009). Sistemas de Gestión Ambiental y comportamiento ecológico: una discusión teórica de sus relaciones posibles. *Aletheia*, (29), 103-116.
- Dixon, N. (1997). The hallways of learning. *Organizational Dynamics*, 25 (4), 23-34.
- Duisings, J. H., & Beentjes, L. B. (1984). Internal 3 H contamination in radiologic workers at universities. *NVS-Nieuws*, 9(2), 11-16.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research policy*, 29(2), 313-330.
- Felber, C. (2015). *Change everything: Creating an economy for the common good*. Reino Unido: Zed Books Ltd.
- Filmer, P. (1997). Disinterestedness and the Modern University?. En A. Smith, y F. Webster, (Eds.). *The Postmodern University? Contested Visions of Higher Education in Society* (48-58). Buckingham, Londres: Shre and Open University Press.
- Giroux, H. A. (2011). *On critical pedagogy*. Bloomsbury Publishing USA.



- Gonçalves, R. C. (2015). The Common Good Balance: Sustainability Performance, Measurable and Comparable. En *CSR Communication Conference 2015* (p. 22).
- Gronski, R., & Pigg, K. (2000). University and community collaboration: Experiential learning in human services. *American Behavioral Scientist*, 43(5), 781-792.
- Guzmán-Valenzuela, C., & Barnett, R. (2013). Academic fragilities in a marketized age: The case of Chile. *British Journal of Educational Studies*, 61(2), 203-220.
- Hagedorn, L. S. (1994). Retirement proximity's role in the prediction of satisfaction in academe. *Research in Higher Education*, 35(6), 711-728.
- Haskins, R., & Rouse, C. (2013). Time for change: A new federal strategy to prepare disadvantaged students for college. *Future of Children*, 2, 1-5.
- Innerarity, D. (2006). *El nuevo espacio público*. Madrid: Espasa Calpe.
- Instituciones Salesianas de Educación Superior (2016). *Políticas para la Presencia Salesiana en la Educación Superior 2016 -2021*. Roma, Italiana: Dirección General Opere Don Bosco.
- Jacobson, N., Butterill, D., & Goering, P. (2004). Organizational factors that influence university-based researchers' engagement in knowledge transfer activities. *Science Communication*, 25(3), 246-259.
- Jiménez, A. (2009). Reflexiones sobre la necesidad de acercamiento entre universidad y mercado laboral. *Revista Iberoamericana de Educación*, 50(1), 1-8.
- Katz, D. A. (1973). Faculty salaries, promotions, and productivity at a large university. *The American Economic Review*, 63(3), 469-477.
- Koller, P. (2009). On the Legitimacy of Political Communities. *Rationality, Markets and Morals*, (22).
- Lieberherr, E., Klinke, A., & Finger, M. (2012). Towards legitimate water governance? The partially privatized Berlin waterworks. *Public Management Review*, 14(7), 923-946.
- López, D. (2015). University Cooperation in Latin America and the Caribbean. *International Higher Education*, (56).
- López, D., Sánchez, F., Vidal, E., Pegueroles, J., Alier, M., Cabré, J.,... & García, H. (2014). A methodology to introduce sustainability into the final year project to foster sustainable engineering projects. En: *Frontiers in Education Conference (FIE), 2014 IEEE* (pp. 1-7). IEEE.

- Luescher-Mamashela, T. M. (2013). Student representation in university decision making: good reasons, a new lens?. *Studies in Higher Education*, 38(10), 1442-1456.
- Lukman, R., Lozano, R., Vamberger, T., & Krajnc, M. (2013). Addressing the attitudinal gap towards improving the environment: a case study from a primary school in Slovenia. *Journal of cleaner production*, 48, 93-100.
- Martínez, J. (2014). Los rankings no se comen a nadie. *Nueva Revista de Política, Cultura y Arte*, 151, 289-301.
- Mayorga, R. (1999). Título: Los desafíos a la universidad latinoamericana en el siglo XXI. *Revista Iberoamericana de Educación*, (21), 25-40.
- McMillon, G. T. (2017). School–University–Community Collaboration: Building Bridges at the Water’s Edge. *Journal of Adolescent & Adult Literacy*, 60(4), 375-381.
- Medina, M. J. L., & Encomienda, F. J. B. (2012). Estudio Cuantitativo sobre el Binomio Universidad–Mercado Laboral. *Revista del Congrés Internacional de Docència Universitària i Innovació*, 1(1).
- Miller, P. M., & Hafner, M. M. (2008). Moving toward dialogical collaboration: A critical examination of a university—school—community Partnership. *Educational Administration Quarterly*, 44(1), 66-110.
- Montané-López, A., Beltrán- Llavador, J., & Teodoro, A. (2017). La medida de la calidad educativa: acerca de los rankings universitarios. *RASE: Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, 10(2), 283-300.
- Moreno, R. R., & Molina, C. M. (2014). The Impact of the Transparency Policy on University Students’ Trust and Intention of Continued Use. In *System Sciences (HICSS), 2014 47th Hawaii International Conference on* (pp. 2083-2092). IEEE.
- Morley, L. (2014). Lost leaders: Women in the global academy. *Higher Education Research & Development*, 33(1), 114-128.
- Narimawati, S. E. (2007). The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Towards the Performance of Lecturers at West Java’s Private Higher Education Institution. *Journal of Applied Sciences Research*, 3(7), 549-557.
- Orr, D. (1991). What is Education For? Six Myths about the Foundations of Modern Education, and Six New Principles to Replace Them. *Learning Revolution*, 27.

- Ozga, J., & Jones, R. (2006). Travelling and embedded policy: the case of knowledge transfer. *Journal of education policy*, 21(1), 1-17.
- Pappas, E., Pierrakos, O., & Nagel, R. (2013). Using Bloom's Taxonomy to teach sustainability in multiple contexts. *Journal of Cleaner Production*, 48, 54-64.
- Pato, C. M. L. (2004). *Comportamento ecológico: relações com valores pessoais e crenças ambientais*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília. Brasília, DF.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Rahman, M., & Avan, Y. R. (2016). Teaching Workload and Performance: An Empirical Analysis on Selected Private Universities of Bangladesh. *European Journal of Social Sciences Studies*, 1(1).
- Rodas, L., & Salgado, J.P. (2016). La Producción Científica y Editorial en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. En *Análisis de la UPS en Cifras*, 123-150. Quito: Abya-Yala.
- Salgado J.P. (2014). Investigación en la Universidad Politécnica Salesiana. En *Cuaderno de Reflexión Universitaria* 14, pp 73-109. Cuenca: Abya-Yala
- Sam, C., & Van Der Sijde, P. (2014). Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models. *Higher Education*, 68(6), 891-908.
- Sánchez, M., & Elena, S. (2006). Intellectual capital in universities: Improving transparency and internal management. *Journal of Intellectual Capital*, 7(4), 529-548.
- Sedlacek, S. (2013). The role of universities in fostering sustainable development at the regional level. *Journal of Cleaner Production*, 48, 74-84.
- Singh, M. (2001). Re-inserting the 'public good' into higher education transformation. *Kagisano Higher Education Discussion Series*, 1, 8-18.
- Sutherland, K. A. (2017). Constructions of success in academia: an early career perspective. *Studies in Higher Education*, 42(4), 743-759.
- Teba, J., Onieva, L., Jiménez, G., & Muñozuri, J. (2014). Innovation infrastructures assessment through knowledge management models. En: *Annals of Industrial Engineering 2012* (pp. 87-95). Springer, London

- Tomàs-Folch, M., Feixas, M., Bernabeu, M. D., & Ruíz, J. M. (2015). La literatura científica sobre rankings universitarios: una revisión sistemática. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 13(3), 33-54.
- Torres, R. M. (2001). Participación ciudadana y educación: una mirada amplia y 20 experiencias en América Latina. Washington D.C, EEUU: OEA.
- Trigwell, K., & Prosser, M. (2004). Development and use of the approaches to teaching inventory. *Educational Psychology Review*, 16(4), 409-424.
- Valderrama, T., & Sánchez, R. (2006). Development and implementation of a university costing model. *Public Money & Management*, 26(4), 251-255.
- Vinig, T., & Lips, D. (2015). Measuring the performance of university technology transfer using meta data approach: the case of Dutch universities. *The Journal of Technology Transfer*, 40(6), 1034-1049.
- Vroom, V. H. (1974). Decision making and the leadership process. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 47-64.
- Williams, J. (2006). The pedagogy of debt. *College Literature*, 33(4), 155-169.
- Windhoff-Héritier, A. (Ed.). (2002). *Common goods: reinventing European and international governance*. Rowman & Littlefield.
- Yamamoto, H., Sato, H., Yagami, K. I., Arikawa, J., Furuya, M., Kurosawa, T.,... & UEDA, T. (2001). Microbiological contamination in genetically modified animals and proposals for a microbiological test standard for national universities in Japan. *Experimental animals*, 50(5), 397-407.
- Zeng, S., Xie, X., & Tam, C. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation* 30 (3), 181-194. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.003>.

