



Una Universidad Transformadora

Informe de una reflexión conjunta

Grupo de trabajo de
Mirada de Largo Plazo de la Universidad
Agosto 2020



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Cali

| VIGILADA MINEDUCACIÓN. Res. 12220 de 2016 |



JOE

Alexei Arbona



Manuel Ramiro Muñoz

Solanly Ochoa Angrino

Mauricio Cortés



Consuelo Giraldo



Mateo Lopez-Victoria

Marcela Arrivillaga

Juan García-Cifuentes

Jaime Reinoso

Lina Rengifo





Pontificia Universidad
JAVERIANA
Cali

Consejo Directivo

Luis Felipe Gómez Restrepo, S.J.
Rector

Ingrid Schuler García, PhD
Vicerrectora Académica

Libardo Valderrama Centeno, S.J.
Vicerrector del Medio Universitario

Carlos Rodrigo Montehermoso Jaramillo
Vicerrector Administrativo

Teresita María Sevilla Peñuela, PhD
Decana Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Hernán Camilo Rocha Niño, PhD
Decano Facultad de Ingeniería y Ciencias

Silvio Borrero Caldas, PhD
Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pedro José Villamizar Beltrán, M.D.
Decano Facultad de Ciencias de la Salud

Pablo Rubén Vernaza Gómez
Secretario General

Natalia María Ramírez López, PhD
Delegada de los Profesores

Ramiro Hernán Carrillo Castro
Delegado de los Egresados

Juan Pablo Alvarado Herrera
Delegado de los Estudiantes

Grupo de trabajo de Mirada de Largo Plazo de la Universidad

Alexei Arbona Estrada, PhD
*Profesor Asociado Departamento de Economía,
Coordinador del Grupo de trabajo*

Marcela Arrivillaga Quintero, PhD
*Profesora Titular y Directora Departamento de
Salud Pública y Epidemiología*

Juan Pablo García Cifuentes, MBA
*Profesor Asistente Departamento de Electrónica
y Ciencias de la Computación*

María Consuelo Giraldo Meza, Mg
Directora Centro de Expresión Cultural

Mateo López Victoria, Dr.rer.nat.
*Profesor Titular Departamento de Ciencias Naturales y
Matemáticas y Director Programa de Biología*

Solanlly Ochoa-Angrino, EdD
Profesora Titular Departamento de Ciencias Sociales

Jaime Alberto Reinoso Castillo, MSc
Director Centro de Servicios Informáticos

Manuel Sevilla, PhD
Profesor Titular Departamento de Arte, Arquitectura y Diseño

Lina Fernanda Rengifo González, MSc
Secretaría Ejecutiva

Grupo de Lectores Externos

José Alejandro Aguilar Posada, S.J.
Asistente de Rectoría

Manuel Ramiro Muñoz, PhD
*Director Instituto de Estudios Interculturales y
Miembro del Consejo de Regentes de la Universidad*

Andrés Jaramillo Botero, PhD
*Director Científico y Director Principal del Proyecto
de Nanosensores de OMICAS*

Mauricio José Cortés Rodríguez, PhD
Director Oficina de Apoyo a la Planeación

Cali, Colombia. Agosto de 2020

Innovación educativa con relevancia, construcción colaborativa de conocimiento y gestión universitaria especializada: tres transformaciones esenciales para desarrollar nuestra capacidad de ser una Universidad Transformadora que impacta proyectos de vida personales y colectivos, y que contribuye significativamente a la solución de las causas estructurales de los problemas del planeta, gracias a la vitalidad de su comunidad educativa. Y así, cumple su misión de forma sostenible, siendo esa Universidad en la que más personas quieren educarse, con la cual más actores de la sociedad quieren construir alianzas duraderas y donde más personas con altísimas capacidades humanas y profesionales quieren trabajar.

Transformaciones esenciales,
elementos que orientan la acción y
por dónde empezar

Diferenciales

Outputs

Outcomes

Activo
sobre el que
se consolida

La Universidad deseada es posible

A Innovación educativa con relevancia

- A1. Experiencias de aprendizaje activo
- A2. Itinerarios personalizados
- A3. Comunidades de aprendizaje

1. Identificar, relacionar, fortalecer y expandir programas y proyectos de aprendizaje activo.
2. Profundizar en el conocimiento de nuestros grupos de interés internos y externos y vincular sus intereses y conocimientos previos con la renovación de la oferta de programas y proyectos.
3. Identificar, relacionar y fortalecer programas y proyectos que estimulan la participación de diversos miembros de la comunidad educativa.

La Universidad
en la que más
personas quieren
educarse.

Número de
matriculados, valor
agregado, calidad y
pertinencia académica,
entre otros.

Impactos concretos sobre los proyectos de vida personales y colectivos de la comunidad educativa y de nuestros grupos de interés, y contribuciones significativas a la solución de las causas estructurales de los problemas del planeta y de sus territorios.

Una Universidad transformadora, de sí y de su entorno, cumpliendo su misión en forma sostenible y virtuosa.

Producción intelectual,
transferencia de conocimiento,
proyectos, alianzas y gestión
de recursos, entre otros.

Solidez financiera, impacto social,
clima organizacional y cuidado del
planeta, entre otros.

B Construcción colaborativa de conocimiento

- B1. Radar de oportunidades
- B2. Agendas de alto impacto
- B3. Plataforma de *spin-offs*

1. Identificar personas y procesos que conectan a la Universidad con proyectos y actores con alto potencial de impacto e influencia.
2. Poner en marcha entre tres y cinco grandes apuestas de construcción de conocimiento, basadas en capacidades actuales y en agendas de alto impacto regional, con horizontes de largo aliento.
3. Sondear ágilmente un mapa de nuevas oportunidades de transferencia de conocimiento y *spin-offs* y convocar nuevos responsables de gestionarlas.

La Universidad
con la cual más
actores de la sociedad
quieren construir
alianzas duraderas.

La Universidad donde más personas
con altísimas capacidades humanas y
profesionales quieren trabajar.

C Gestión universitaria especializada

- C1. Gestión por impactos
- C2. Funciones especializadas
- C3. Rutas de innovación y emprendimiento

1. Seleccionar y estimar unas primeras métricas de impacto gestionables.
2. Revisar y aplicar criterios de asignación de recursos y tiempos, así como de incentivos altamente atractivos para movilizar las métricas del punto anterior en el corto plazo.
3. Sentar las bases para un sistema de gestión de la innovación que sugiera rutas formales de exploración de oportunidades para la generación de nuevos ingresos vía actividades universitarias.

Una ruta deseada y posible

Prólogo

Este documento sintetiza más de tres meses de reflexiones y discusiones en torno a la tarea de **“pensar novedades que le permitan a la institución responder a las nuevas realidades.”** Se trata de una tarea que el Rector encargó a este grupo de trece personas de la comunidad educativa: Marcela Arrivillaga, Juan Pablo García, María Consuelo Giraldo, Mateo López, Solanlly Ochoa, Jaime Reinoso, Manuel Sevilla, y Alexei Arbona (como Coordinador) en la fuerza de trabajo denominada **Misión de Largo Plazo de la Universidad**, acompañados por Lina Fernanda Rengifo como Secretaria Ejecutiva del proceso y José Alejandro Aguilar S.J., Mauricio Cortés, Andrés Jaramillo y Manuel Ramiro Muñoz como lectores.

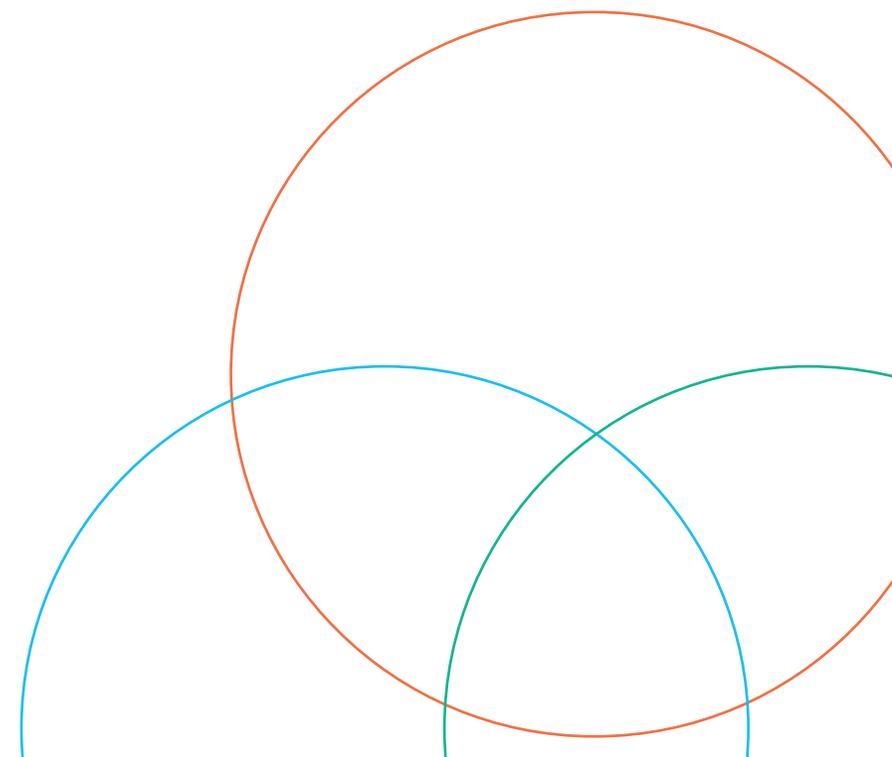
Hacerlo cada vez mejor, aún en medio de una gran crisis

Este proceso, entre los meses de mayo y julio, recopiló información de más de un centenar de fuentes documentales para comprender e identificar los retos del momento y las oportunidades hacia el futuro y se esforzó por consultar a y conversar con profesores, colaboradores, estudiantes de pregrado y posgrado, egresados, directivos académicos y administrativos sumando 470 voces, que nos mostraron su Javeriana Cali soñada. A todos ellos, el agradecimiento por la generosidad con su tiempo y sus ideas, las cuales ojalá puedan ver aquí reflejadas.

Como producto del proceso, este documento propone tres *transformaciones esenciales* que favorecen nuestra capacidad de cumplir nuestra misión universitaria de forma sostenible: 1. **La innovación educativa con relevancia** que favorece experiencias flexibles, de alta calidad y cargadas de realidad y práctica, en la que

todos los participantes perciben su valor desde el primer día, 2. **La creación colaborativa de conocimiento** riguroso, pertinente y de alto impacto, que posiciona a la Universidad como mediadora de procesos científicos, culturales y de alianzas con actores diversos y 3. **La gestión universitaria especializada**, altamente efectiva, flexible y empática que, con sentido crítico, transforma la cultura organizacional en una más proclive al cambio y posiciona una concepción amplia de la sostenibilidad universitaria que trasciende la sostenibilidad financiera.

Una *transformación esencial* es una agenda, una ruta de trabajo, una invitación a la acción cotidiana y para nada extraordinaria. Una que precisamente por ese sentido ordinario está en el corazón de la práctica universitaria y que, de forma sutil y como el *primer paso de un proceso virtuoso*, es una semilla de nuevas y más profundas transformaciones. Se trata de respuestas



precisas y simples a aquellos retos y oportunidades que enfrentan la universidad, la educación superior y la creación de conocimiento y cultura, y que están altamente influenciados por tendencias del entorno global y local.

Los elementos de esta propuesta procuran puntos de intersección y diálogo entre funciones sustantivas, disciplinas y saberes, horizontes de corto y largo plazo y, sobre todo, roles y personas de la comunidad educativa. Aún sin haber hecho ejercicios de planeación financiera, esta reflexión ha considerado responsablemente las implicaciones para un sano equilibrio con el cual la Universidad pueda transitar ágil y responsablemente a escenarios que diversifican y dinamizan sus fuentes de ingreso de forma sostenible.

Esta síntesis se ubica justo en el medio de la urgencia y de la oportunidad y balancea el anhelo disruptivo que demanda toda crisis, y con el cuidado de los activos estratégicos (sobre todo los humanos e intelectuales) sobre los que se funda nuestra estabilidad en el futuro. Considerando que este ejercicio inició el día 34 de la actual cuarentena por la pandemia del coronavirus, y que esta reflexión ha sucedido enteramente bajo esas

condiciones para los miembros de este equipo (clases y exámenes de final de semestre de forma remota, #DesafíoDigital, otros compromisos de investigación y de gestión dentro y fuera de la Universidad, y sesiones de trabajo incluso celebraciones de cumpleaños en línea) esta síntesis -sin ser un ejercicio prospectivo- procura reflejar un balance entre dos escenarios extremos que hoy lucen igual de improbables: *uno en el que todo volverá a ser igual que antes de la pandemia y otro en el que hay que reinventarlo todo.*

Las transformaciones esenciales son un lente para mirar tanto lo que hoy hacemos como las ideas más novedosas, ponderando la adaptación y la innovación. Así los efectos de esta pandemia sean el más grande remezón que la Javeriana de Cali haya experimentado en sus primeros 50 años de vida, esta no es la primera, ni será la última de las sacudidas que un entorno cambiante y con crisis profundas nos depare. Lo que cuenta de aquí en adelante es nuestra capacidad de gestionar la incertidumbre y el cambio de una forma más fluida, reconociendo los valiosos puntos de partida que hoy existen.

Gracias a que estamos en una Universidad que en semejante crisis ha respondido con estabilidad y pron-

titud y a la que se suma la buena noticia de la máxima acreditación institucional multicampus de alta calidad, *el trabajo de este equipo ha podido centrarse en la capacidad presente y futura que tiene la Universidad de cumplir con el propósito de su misión, antes que en su supervivencia.* Esto es, levantando la mirada por encima de las urgencias propias, y reconociendo que nuestra sostenibilidad (en el sentido amplio del concepto) está más afuera que adentro. *“La formación integral de personas y la creación y el desarrollo de conocimiento y de cultura”* continúan estando vigentes. Sin embargo, aunque estemos avanzando en la dirección correcta, la magnitud de nuestros impactos sigue siendo minúscula frente al tamaño de los problemas y de nuestro potencial.

Una anotación adicional, a propósito de la ‘supervivencia’ de las universidades, es que la caída en el número de estudiantes matriculados en programas tradicionales no se puede confundir con una crisis de la educación postsecundaria. Todo lo contrario, el gasto global en educación y entrenamiento postsecundario para el año 2020 se estima en más de 5,2 trillones de dólares y, aun después de los ajustes post-COVID-19, se espera que en 5 años crezca a 7,8 trillones de dólares y que

su participación en el PIB global pase de 6,2% a 6,4% en el mismo periodo según datos del Global EdTech Report 2020. Eso sí, las ofertas se diversifican, la competencia crece y las preferencias de las personas están cambiando. Lo anterior aplica especialmente a la función sustantiva de docencia, pero hay evidencias similares en investigación, desarrollo y transferencia de conocimiento. Luego, la supervivencia no tiene por qué ser una preocupación en una universidad que anticipa y responde adecuadamente a los cambios de su entorno.

Así, la universidad querida y soñada que este grupo considera factible con las transformaciones sugeridas es una que garantiza la sostenibilidad de su misión con impactos significativamente superiores y que, simultáneamente, se orienta a ser: *i. La Universidad en la que más personas quieren educarse., ii. La Universidad con la cual más actores de la sociedad quieren construir alianzas duraderas y iii. La Universidad donde más personas con altísimas capacidades humanas y profesionales quieren trabajar.* Todo lo anterior como una expresión concreta de ser más para servir mejor.

A qué universidad nos conducen esas transformaciones esenciales será presentado en la sección

siguiente, y su descripción y algunos primeros elementos para la acción serán presentados en la tercera sección del documento.

Ojalá este documento sea recibido como punto de partida antes que como punto de llegada de ese proceso cotidiano de transformación que las nuevas realidades le exigen a la Universidad y a cada uno de los miembros de la comunidad educativa. *Pensar estructuradamente el largo plazo de la Universidad empieza a ser una función permanente.* A todas las personas que lean el documento, la invitación a enriquecerlo y hacerlo realidad en nuestras acciones cotidianas.

**Grupo de trabajo de
Mirada de Largo Plazo de la Universidad**

Pontificia Universidad Javeriana Cali
Cali, agosto de 2020



Enfoque

El prólogo anticipó tres *transformaciones* que son el corazón de este documento: A. Innovación educativa con relevancia, B. Construcción colaborativa de conocimiento, y C. Gestión universitaria especializada. Esta sección sintetiza aquellas premisas que fueron recurrentes durante las discusiones (con todo y nuestros disensos) y que revelan esa universidad posible, querida y soñada a la que esta propuesta puede conducirnos.

La forma en la que las transformaciones esenciales contribuyen a hacer sostenible nuestra capacidad de cumplir la Misión

Nuestra capacidad de cumplir la misión de forma sostenible

La misión universitaria (en general) y la Misión de la Javeriana (en particular) *siguen siendo* igual de pertinentes antes, durante y después de la pandemia y siguen estando estrechamente vinculadas a la sostenibilidad del planeta. Esta pandemia y sus efectos, aunque tengan nuestra atención enfocada en la dimensión sanitaria de la crisis y en la salvaguarda de la vida humana, han desnudado la complejidad y la severidad de muchas otras realidades humanas y ambientales que siguen en franco deterioro, así como han evidenciado la debilidad de la capacidad de la sociedad y sus formas de organización para resolver los problemas de forma efectiva y estructural. Desde una perspectiva amplia de ecología integral, urgen una mayor profundidad en la comprensión de los problemas, una mayor velocidad de respuesta y una mayor magnitud de impactos por parte de todos los actores de la sociedad.

Naturalmente, esta realidad mina el sentido de esperanza colectivo y de resiliencia de quienes sufren sus efectos directa o indirectamente.

Por supuesto, semejante realidad tan descomunal solo puede ser atendida con el concurso de todos y no es responsabilidad exclusiva de una universidad. Sin embargo, *la universidad tiene un lugar de privilegio (por la confianza que inspira) y de referencia (por las capacidades que posee) sobre el cual la sociedad deposita grandes expectativas, luego tenemos la responsabilidad de hacer bien hecha y de forma oportuna la parte que nos corresponde.*

La formación integral de personas y la creación y desarrollo de conocimiento y cultura al estilo de nuestra

Misión cobran mayor sentido frente a ese panorama. Y, sobre todo, pone el foco de la reflexión de este grupo de trabajo en aquellas condiciones y capacidades personales y colectivas que nos permiten cumplir plenamente nuestra Misión, de forma sostenible, en el presente y en el futuro. No nos conformamos con el más alto sello de calidad que una universidad puede recibir en Colombia. No termina la tarea -aunque la incluye- si encontramos una fórmula para que aumente el número de matriculados y seamos financieramente sostenibles. En ambos casos, se trata de condiciones necesarias, pero no suficientes para que podamos cumplir nuestra misión a cabalidad. La propuesta de un conjunto integrado de la menor cantidad de *transformaciones* responde a la pregunta, ¿por dónde empezar aquí y ahora?



Hacerlo provocando círculos virtuosos

Dado que hay una relación estrecha entre los retos y las oportunidades que el entorno nos impone y nuestra capacidad de cumplir nuestra misión de forma sostenible, *¿qué pieza colocar en el centro de esta relación para originar relaciones virtuosas que sean naturalmente sostenibles para la Universidad y que le permitan estar mejor preparada a cualquier contingencia por grave que ella sea?*

A esta pregunta central se le sumó una consideración adicional sobre la percepción generalizada de lentitud con la que la Universidad toma decisiones, la centralidad de ese proceso y la poca innovación con la que gestiona los cambios. Hay que reconocer que la forma de enfrentar esta crisis nos mostró una capacidad de reacción a la altura de las circunstancias; sin

embargo, no dejó de usarse colectivamente la analogía del *timonazo de un gran buque* para representar a la Universidad en este momento de cambio, lo cual contradice dicha capacidad de reacción.

La cultura de cualquier organización está llena de profundas inercias y arraigos. Cambiarla o transformarla es una tarea titánica y de largo plazo y no es momento de esperar. Necesitamos respuestas que puedan aplicarse desde hoy y que, gradualmente y casi espontáneamente, instauren *esa nueva cultura en la que la confianza reemplace al control y la autonomía al seguimiento. Ese es el tipo de transformaciones que sugerimos: instantáneas, discretas, cotidianas, estimulantes y factibles; semillas que si cuidamos en su etapa de germinación movilizarán cambios cada vez mayores.*

Las transformaciones esenciales y sus mecanismos de transmisión

Después de asistir a varios seminarios sobre el 'entorno universitario' y revisar diversas fuentes documentales, tres características resultan comunes frente a la mayoría de tales 'nuevos' retos: 1. La dinámica permanente de cambio que llama a la innovación, 2. La magnitud y complejidad que exigen articulación de actores y perspectivas, 3. La urgencia y severidad que demandan respuestas ágiles y certeras, nuevas métricas y lenguajes. Las transformaciones propuestas dialogan, respectivamente, con cada una de estas premisas del entorno: A. Innovación educativa con relevancia, B. Construcción colaborativa de conocimiento, y C. Gestión universitaria especializada.

Por separado, estas transformaciones tienen contribuciones parciales y sus resultados no son sostenibles. Juntas, estas transformaciones potencian la virtuosidad de sus relaciones y estimulan la sostenibilidad de sus efectos y sus sinergias. Por ejemplo, las *experiencias de aprendizaje activo* son la oportunidad perfecta para trabajar en equipos interdisciplinarios, a partir de situaciones reales identificadas por el *radar*

de oportunidades, para diseñar y desarrollar soluciones innovadoras que puedan convertirse en *spin-offs* de la Universidad, con el concurso de una *gestión universitaria especializada*. El anterior es sólo un ejemplo de muchas reflexiones al interior del grupo sobre las intersecciones de este modelo propuesto que no alcanzamos a elaborar suficientemente para incluirlas en este documento, pero que amerita una línea de trabajo futura.

Cada *transformación esencial* fortalece nuestra capacidad de alcanzar aquellos resultados (*outputs*) que hacen parte de nuestros objetivos actuales: acreditaciones, desempeño en pruebas estandarizadas, número de estudiantes matriculados, publicaciones en revistas de alto impacto, permanencia, ingresos operacionales, entre muchos otros. Imposible renunciar a ellos como indicadores de la calidad de lo que hacemos y como elementos diferenciadores en un mercado tan competido. Pero estas transformaciones no se conforman con esto y los asumen como medio para conseguir resultados superiores (*outcomes*) expresados en nuestra contribución a: 1. Los proyectos de vida personales de quie-

nes conforman la comunidad educativa y de aquellos a quienes acompañamos o servimos, 2. Los proyectos de vida colectivos de las comunidades con y para las que trabajamos, y 3. Los desafíos del planeta con énfasis en los territorios en los que hacemos presencia. Ambos tipos de resultados (*outputs* y *outcomes*), considerando el reto de su medición, promueven una cultura de gestión orientada por impactos. La cual, si asigna los recursos con el mismo criterio, ofrece un diseño de incentivos virtuoso y estimulante. No cambiaremos el mundo solos o de un tajo, pero la certeza de los impactos y las contribuciones significativas mantendrá nuestro optimismo y nuestra esperanza tan altos como para contagiarlos a aquellos con los que nos relacionamos.

Una gestión universitaria que promueve un lenguaje de impactos es una que pone en el centro de su agenda el bien común y le da un lugar concreto y aplicado a los valores que inspiran nuestra identidad ignaciana. *Contribuir a proyectos de vida personales y colectivos, y a la solución de problemas reales y sentidos del planeta es algo que todos queremos hacer desde esta*

Universidad y por lo que, con la adecuada inspiración, comprometeremos los más altos códigos morales y las mejores capacidades. Persiguiendo objetivos de esta naturaleza, es fácil para todo integrante de la comunidad educativa sentirse parte activa y comprometida de ella. El involucramiento y el sentido de orgullo de todos compartiendo un propósito colectivo eleva también nuestra capacidad de enfrentar cualquier crisis. Por supuesto, no se trata de un orgullo excluyente ni exclusivo. Se trata del orgullo de compartir un linaje al que todos están invitados, *la misma sangre de Javier.*

El sentido de esta comunidad educativa pone de relieve el principal rasgo de identidad de la Universidad; ya no una imagen universitaria basada en el campus, ni en sus activos físicos y ni siquiera en sus productos académicos (*outputs*) sino en las personas que hacen parte de la comunidad educativa y en los impactos que sus actividades generan (*outcomes*). Ya no sólo será imposible, sino innecesario, seguir alimentando esa entidad abstracta e impersonal a la que se responsabiliza de todo aquello de lo que nadie quiere ser corresponsable (*“la Universidad” hizo/dijo*). La Universidad somos todos de forma efectiva, solidaria y orgullosa.

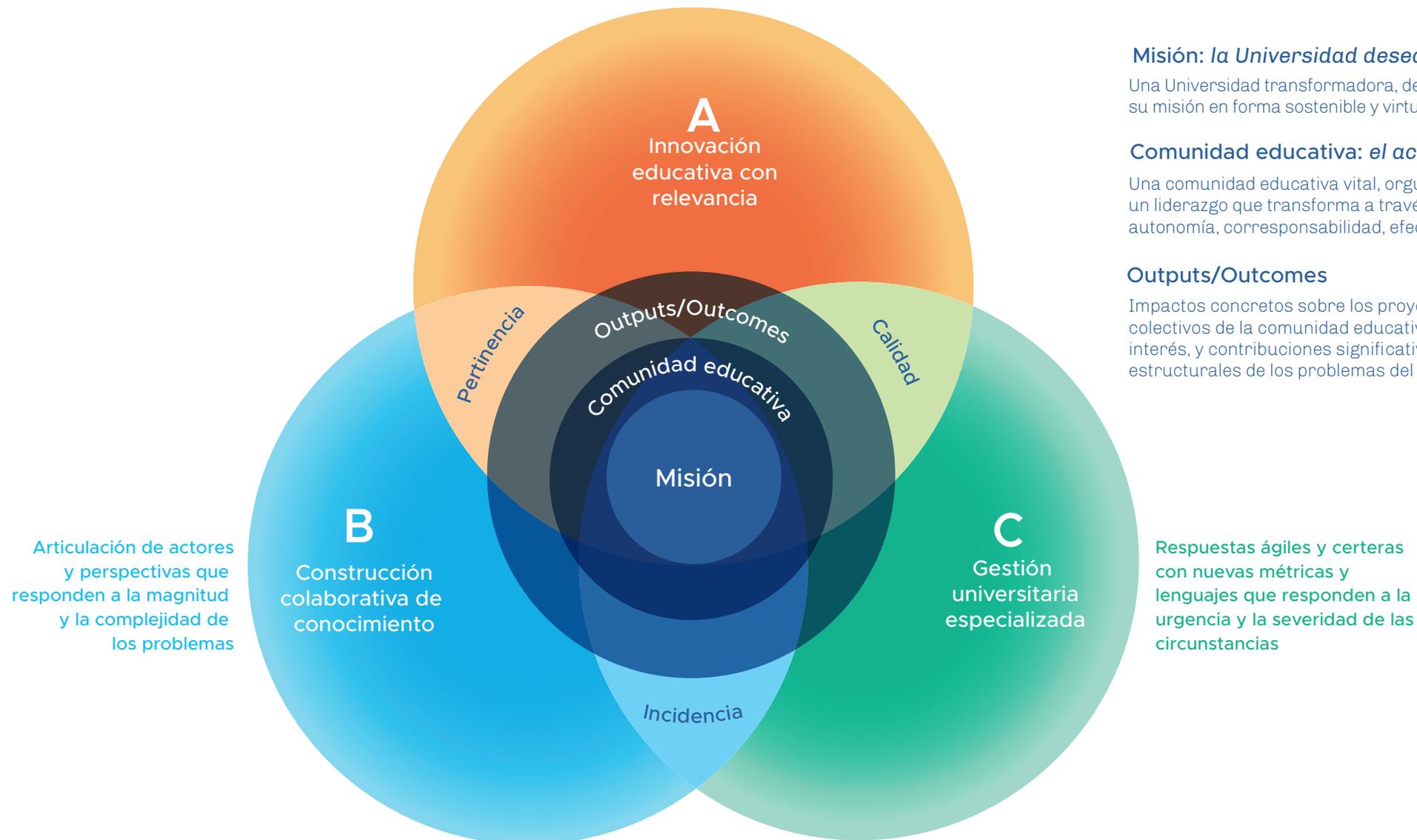
Esto refuerza la idea previa acerca de cómo un lenguaje de impactos centrado en los *outcomes* favorece una dinámica natural y espontánea de producción de *outputs*. Llegarán las acreditaciones, los lugares más altos en los rankings o en Saber Pro, subirá el número de estudiantes inscritos, y el número de publicaciones en revistas de alto impacto, se reducirá la deserción, y crecerá el margen operacional, entre muchísimos otros resultados deseados, como consecuencia (antes que causa) de ser: *i. La Universidad en la que más personas quieren educarse., ii. La Universidad con la cual más actores de la sociedad quieren construir alianzas duraderas y iii. La Universidad donde más personas con altísimas capacidades humanas y profesionales quieren trabajar.* Tal como se dijo en el prólogo, como una expresión concreta de *Ser más para Servir mejor.*

En esa comunidad educativa, ¿qué cultura universitaria y organizacional es la resultante? En esa nueva Javeriana de Cali sólo es posible un *mindset* de liderazgo, corresponsable y promotor de soluciones a los problemas del entorno, con plena disposición para trabajar con otros. La cultura que resulta es una que gestiona mediante liderazgos distribuidos, con mayor confianza

y menos control, con más autonomía, con un desempeño de excelencia, con mayor disposición de servicio, con agilidad, con flexibilidad, con tolerancia y con humildad. No es la universidad perfecta, es la Universidad en la que las dificultades se resuelven con la voluntad de superarlas y con sentimientos de aprecio y solidaridad entre las personas y en la que se refleja un dinamismo que contagia esperanza y optimismo incluso en medio de las crisis más desconcertantes.

¿Qué capacidades tiene esta Universidad para cumplir su misión de forma sostenible? Las mejores.

Dinámica permanente de cambio que llama a la innovación.



Misión: *la Universidad deseada es posible*

Una Universidad transformadora, de sí y de su entorno, cump su misión en forma sostenible y virtuosa.

Comunidad educativa: *el activo sobre el que se*

Una comunidad educativa vital, orgullosa de lo que hace, bas un liderazgo que transforma a través de una cultura de conf autonomía, corresponsabilidad, efectividad y afecto.

Outputs/Outcomes

Impactos concretos sobre los proyectos de vida personales colectivos de la comunidad educativa y de nuestros grupos interés, y contribuciones significativas a la solución de las c estructurales de los problemas del planeta y de sus territor



El papel y el lugar del profesor

Punto aparte ha merecido en la reflexión del grupo de trabajo el papel y el lugar del profesor. Y no sólo por su lugar protagónico en la *función de producción* de toda actividad universitaria. Especialmente, el profesor es el mediador principal de la mayor parte de esas relaciones centrales entre miembros de la comunidad educativa: profesor-estudiante, profesor-profesor, profesor-administrativo, profesor-actor externo. El profesor es el rostro visible y humano, y también la voz, de la Universidad frente al entorno. Sobre sus acciones y sus posturas se basa el prestigio y la capacidad de incidencia de la Universidad. Y no se trata de una versión super-humana del profesor, se trata del lugar destacado del cuerpo profesoral (*faculty*) en la vitalidad de las relaciones, los productos y los impactos de la Universidad.

El profesor es generador de valor y prestigio institucional. El impacto y la calidad de su labor en los diversos

escenarios de la vida universitaria puede ser asumida por la Universidad como una oportunidad de mayor crecimiento académico y social. Reconocer y apostar de manera decidida por el valor que tiene el profesor, otorgándole espacios de desarrollo expandidos, dinámicos y flexibles en sus tareas cotidianas, dará lugar a nuevas innovaciones investigativas, educativas y tecnológicas, afianzará relaciones con el sector externo, posibilitará mayor incidencia política y social, y redundará en la satisfacción personal e institucional por el agenciamiento de nuevas acciones de impacto. Al profesor debemos permitirle ser y estar más allá del aula de clase para que dinamice esas otras dimensiones universitarias que convocan al resto de la comunidad educativa.

La forma de llevarlo a la práctica

Fieles a la idea de que una transformación esencial está en el corazón de la práctica universitaria y de que la hemos desarrollado a través de elementos para la acción, sólo hay una forma de llevar esta propuesta a la práctica: ¡Actuando!

En cada uno de los distintos componentes de este modelo existen ya un sinnúmero de antecedentes: casos emblemáticos y exitosos, lecciones aprendidas de esfuerzos fallidos, personas con motivaciones y liderazgos de carne y hueso conduciendo iniciativas concretas, unas innovadoras, otras ya probadas; existen también recomendaciones accionables en tantos planes de mejoramiento de procesos de autoevaluación o firmados por pares externos.

El modelo que propone este documento no embarca a la Universidad en nuevos o adicionales procesos, ni les dice a los miembros de la comunidad qué hacer y qué no hacer. Es más bien un marco para recoger, integrar, visibilizar y potenciar nuestros mejores insumos previos y, con ellos, abonar un terreno para la creatividad y la propuesta de nuevas ideas, así como los cambios

y las transformaciones por parte de los mismos miembros de la comunidad educativa de forma progresiva. No nos imaginamos nuevos comités de trabajo como este: temporales, de personas con dedicaciones parciales y múltiples ocupaciones, designadas por el criterio generoso de una autoridad personal (que ciertamente agradecemos y honramos con nuestro mejor esfuerzo), cuya capacidad se limita a la de recomendar, ¡no!

Es tiempo para la acción. Nos imaginamos más bien la identificación y la promoción de esas mejores prácticas y personas en cada categoría de este modelo, con un liderazgo de mérito, desde el ejemplo (no a través de una directriz) y con la plena dedicación de tiempo y recursos a asuntos concretos y altamente relacionados con los sugeridos. Por supuesto, hablamos de iniciativas y personas que se comprometen con resultados como los aquí sugeridos: los de producto (*outputs*) y los de impacto (*outcomes*).

Al comienzo, es posible que identificar estas prácticas y personas sea un proceso altamente discrecional. Confiamos en las buenas intenciones y el buen

criterio de esas designaciones en favor de procesos ágiles que reporten victorias tempranas y nos permitan ver con resultados esas nuevas y más efectivas formas de cumplir la Misión. Cuidando, eso sí, las relaciones sinérgicas entre estas prácticas y personas, así como entre los elementos del modelo.

Este proceso invita, por supuesto, a las más detalladas acciones de planificación como: definir mecanismos amplios y efectivos de participación para la acción, explorar con más profundidad las interrelaciones e interdependencias, definir metas, compromisos e indicadores, asignar recursos financieros y planificar las acciones en el tiempo. Y aunque esbozamos ideas al respecto, dichas precisiones superan el alcance de la tarea que nos fue encargada. Ojalá el proceso de Planeación Institucional que está por venir se pueda servir de estos elementos para el ejercicio que continúa.

Pasemos ahora a conocer en detalle cada una de las transformaciones esenciales y sus elementos para la acción.



Transformaciones
ESENCIALES

A. Innovación educativa con relevancia

Nuestra capacidad de responder, de forma oportuna, personalizada y con pertinencia, a las demandas educativas y de conocimiento de personas y organizaciones, para impactar positivamente sus proyectos de vida y los de otros. **La Universidad en la que más personas quieren educarse.**

- A1.** Experiencias de aprendizaje activo
- A2.** Itinerarios personalizados
- A3.** Comunidades de aprendizaje

B. Construcción colaborativa de conocimiento

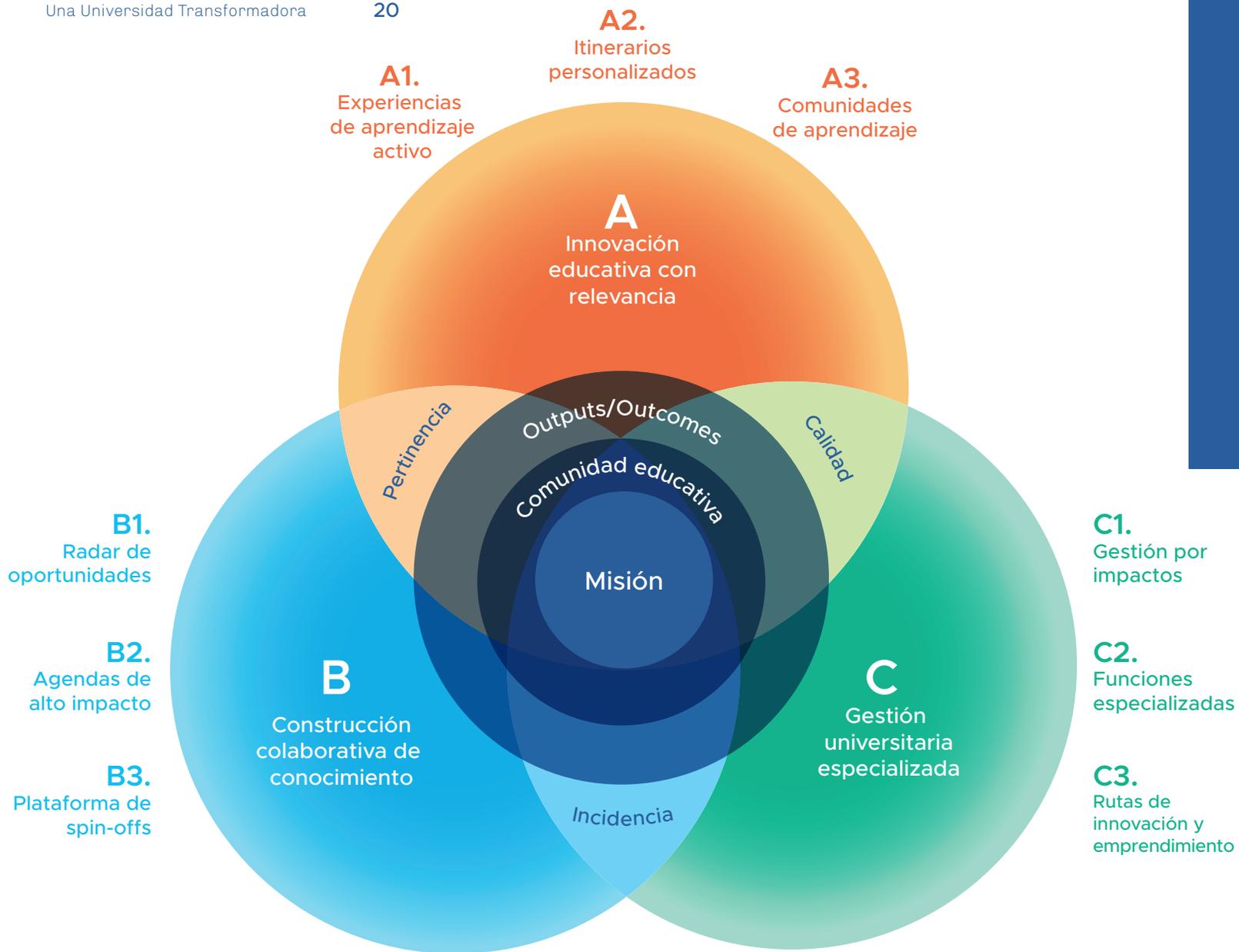
Nuestra capacidad de resolver problemas reales y significativos de las personas, de la sociedad y del planeta, en diálogo con otros y a través de procesos de innovación y productos de base científica, cultural y artística. **La Universidad con la cual más actores de la sociedad quieren construir alianzas duraderas.**

- B1.** Radar de oportunidades
- B2.** Agendas de alto impacto
- B3.** Plataforma de spin-offs

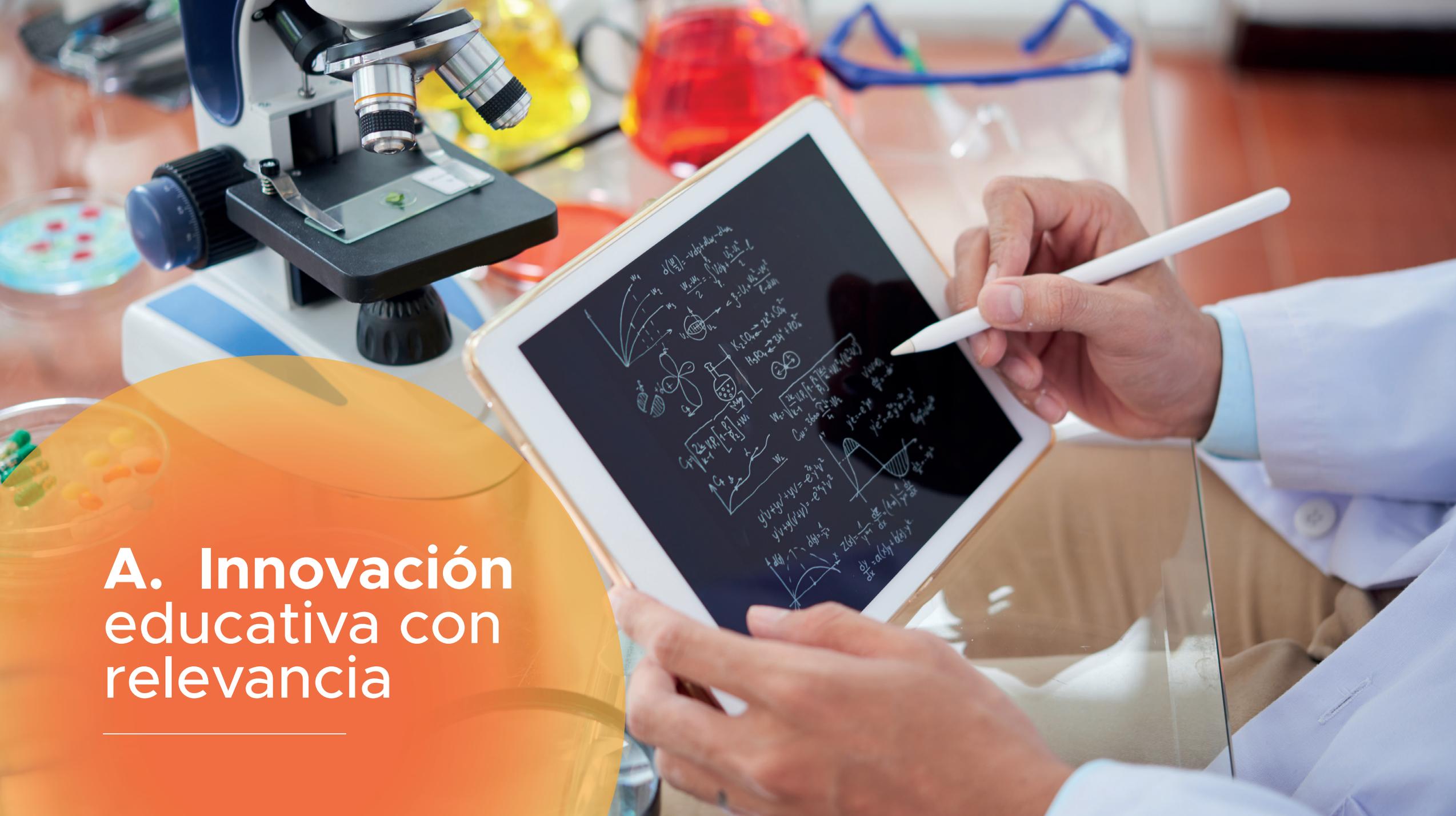
C. Gestión universitaria especializada

Nuestra capacidad de contar con una gestión administrativa y académica especializada, flexible y oportuna, al servicio de la comunidad educativa para la potenciación de la innovación educativa, para la construcción colaborativa de conocimiento en clave de impactos. **La Universidad donde más personas con altísimas capacidades humanas y profesionales quieren trabajar.**

- C1.** Gestión por impactos
- C2.** Funciones especializadas
- C3.** Rutas de innovación y emprendimiento



Una transformación esencial es una agenda, una ruta de trabajo, una invitación a la acción cotidiana y para nada extraordinaria. Una que precisamente por ese sentido ordinario está en el corazón de la práctica universitaria y que, de forma sutil y como el primer paso de un proceso virtuoso, es una semilla de nuevas y más profundas transformaciones.



A. Innovación educativa con relevancia

Nuestra capacidad de responder, de forma oportuna, personalizada y con pertinencia, a las demandas educativas y de conocimiento de la región, sus personas y organizaciones, para impactar positivamente sus proyectos de vida y los de otros.

La Universidad en la que más personas quieren educarse.

La capacidad de responder con pertinencia y oportunamente a las necesidades de la sociedad y de las personas en materia de educación y de conocimiento depende en alto grado de ofrecer respuestas prácticas, personalizadas y profundamente humanas a personas que valoran altamente experimentar, elegir con libertad y hacer parte de un grupo del que se sientan orgullosas por su potencial de impacto.

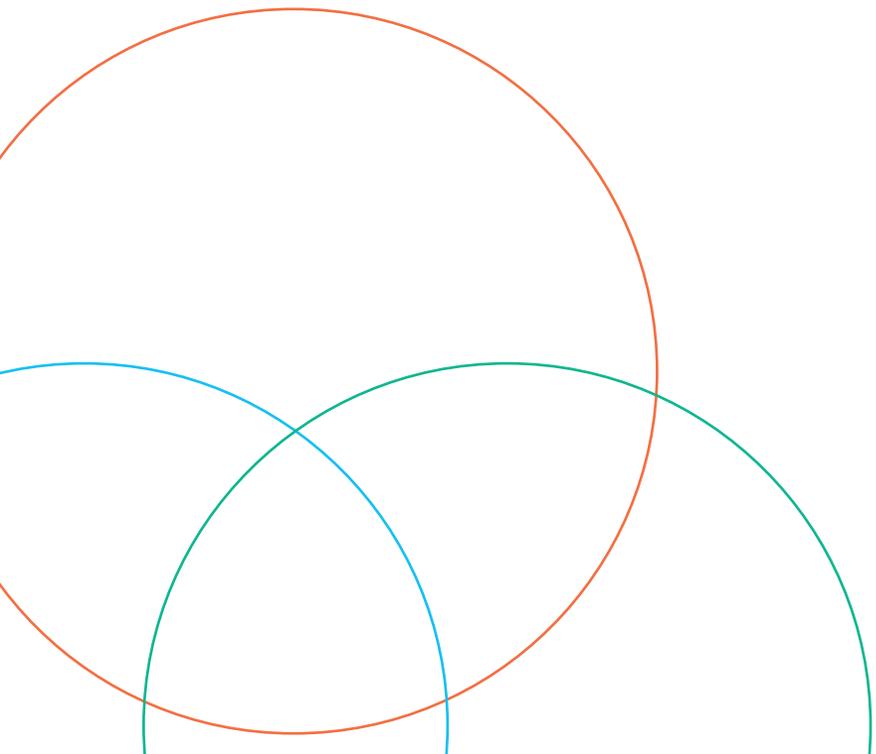
Una universidad deseable y posible es una capaz de hablar de asuntos cotidianos y extraordinarios, sin importar su nivel de complejidad, mostrando el potencial que tiene toda persona para contribuir a la solución de problemas reales. Una en la que la curiosidad **de unos** se suma a la experticia y al conocimiento **de otros** y, juntos, 'aprenden haciendo'. Y así, el estudiante empieza a percibir el valor de lo que aprende y el retorno de los esfuerzos que hace desde su primer día en la Universidad, sin tener que esperar hasta graduarse y con la posibilidad de certificar distintos niveles de avance.

En esta Universidad soñada se reconoce efectivamente la particularidad de cada ser humano, e importa lo que es relevante para él, tanto como lo que es relevante para la sociedad. Esto en un contexto de diversidades

múltiples y crecientes de las personas con las que la Universidad se relaciona. Y es cada persona quien toma las decisiones que son mejores para ella: decisiones relativas a lo que aprende, dónde, cómo y cuándo lo hace y, día a día, percibe que la educación que recibe es única, a su medida, comprometiendo en ella todo su interés, su corresponsabilidad y protagonismo a lo largo de su proceso de formación.

En esta Universidad, cada persona, orgullosamente, se siente parte activa de un grupo que persigue un bien común y aprende a vivir en comunidad y a ejercer liderazgos colaborativos y distribuidos, mientras participa en la solución de problemas reales.

Así, las experiencias de aprendizaje activo (A1), los itinerarios personalizados (A2) y las comunidades de aprendizaje (A3) constituyen tres elementos para la acción que, articulados como sistema, favorecen el logro de señales de calidad tradicionales como altos desempeños en pruebas estandarizadas, acreditaciones satisfactorias o indicadores de empleabilidad y desarrollo profesional, por solo citar algunos. Resultados deseables e importantes que no van a dejar de procurarse, sin embargo, ahora son apenas metas volantes de objetivos superiores.



A1.

Experiencias de aprendizaje activo

Múltiples acciones orientadas a reconocer, fortalecer y multiplicar aquellas iniciativas educativas que son intensivas en sus componentes prácticos y que desarrollan la capacidad de experimentación (las que ya tenemos y las buenas prácticas de otros). Ofrecerlas a cada estudiante *desde antes del primer día* y, sistemáticamente, a lo largo de su proceso formativo, para que 'aprenda haciendo' frente a situaciones reales en contextos retadores que estimulen procesos mentales, emocionales y sociales más avanzados y, por esa vía, su curiosidad e interés le den un nuevo sentido a la presencialidad y al aprendizaje colaborativo. En ellas se integran (de formas muy variadas) lugares, estudiantes, profesores, actores sociales, disciplinas y saberes, niveles educativos y ciclos de formación, teorías y conceptos, técnicas de experimentación y formas de generación de conocimiento, tecnologías, laboratorios, funciones sustantivas, y productos académicos con sus respectivas formas de evaluación, entre muchos otros elementos cuyas combinaciones hagan que cada experiencia sea única.

A2.

Itinerarios personalizados

Diseño y rediseño, modelación, revisión, prueba e implementación de rutas e itinerarios formativos flexibles y personalizados en los que el mismo estudiante cuenta con toda la información, el acompañamiento, y la flexibilidad académica y administrativa para elegir conforme a sus motivaciones con plena modularidad. Estas rutas e itinerarios fundamentan las ofertas educativas de la Universidad (las vigentes y los nuevos desarrollos) y reconocen el diálogo con esquemas formales y rígidos de acreditación y titulación, pero no se limitan a la figura tradicional de programas académicos y, mucho más allá de eso, exploran mercados potenciales en otros grupos poblacionales, en la región y en otros lugares del mundo (por supuesto para las ofertas remotas, pero incluso para las ofertas presenciales), así como también exploran otros modelos de aseguramiento del aprendizaje, de certificación y de reconocimiento de competencias con la misma flexibilidad y modularidad.

A3.

Comunidades de aprendizaje

Estrategias que estimulen los encuentros y la construcción de lazos y relaciones significativas y duraderas entre las personas de la comunidad educativa y su relación con la construcción de conocimiento como respuesta interdisciplinar a los problemas de la sociedad y del planeta. Una noción de bien común es la que fundamenta el sentido de comunidad y la que estimula unas relaciones profundamente humanas en las que los valores se practican cotidianamente y el potencial de liderazgo de cada ser humano se pone en juego cada día. Ambas conducen a un sentido de pertenencia y *orgullo colectivo* a un grupo humano que acompaña a través de relaciones más horizontales y dialógicas, en la que la voz de los pares es igual de valiosa que aquellas con poder jerárquico. Sus formas son esencialmente universitarias y estimulan el diálogo, el debate, la crítica y la proposición sobre todo en la diferencia. Es el lugar de los afectos y de los ritos que llenan de significados el proceso educativo.

Implicaciones financieras:

Esta transformación esencial contribuye al objetivo de preservar los ingresos tradicionales de la Universidad y aprovechar mejor las actuales estructuras de costos (intensivas en costos fijos, con grandes oportunidades de aprovechamiento de capacidad de planta). Incluso, permite también compartir y recuperar los costos hundidos obteniendo ingresos adicionales en mercados emergentes de educación post-secundaria (de educación remota y para la educación permanente) en los que hay grandes economías de escala y de red y un potencial de acceso a estudiantes en todo el planeta.



B. Construcción colaborativa de conocimiento

Nuestra capacidad de resolver problemas reales y significativos de las personas, de la sociedad y del planeta, en diálogo con otros y a través de procesos de innovación y productos de base científica, cultural y artística.

Ser el mejor aliado para desarrollar soluciones.

La solución de problemas urgentes e importantes de la sociedad requiere que cada actor de la sociedad aporte su máximo potencial. El mejor aporte de las universidades se expresa en procesos rigurosos y sistemáticos de *creación* de conocimiento y en la capacidad de mediación entre personas con intereses diversos y la articulación de sus propias capacidades, saberes y culturas. Esto, sobre la base de la confianza que ella inspira como garante de procesos de búsqueda del bien común.

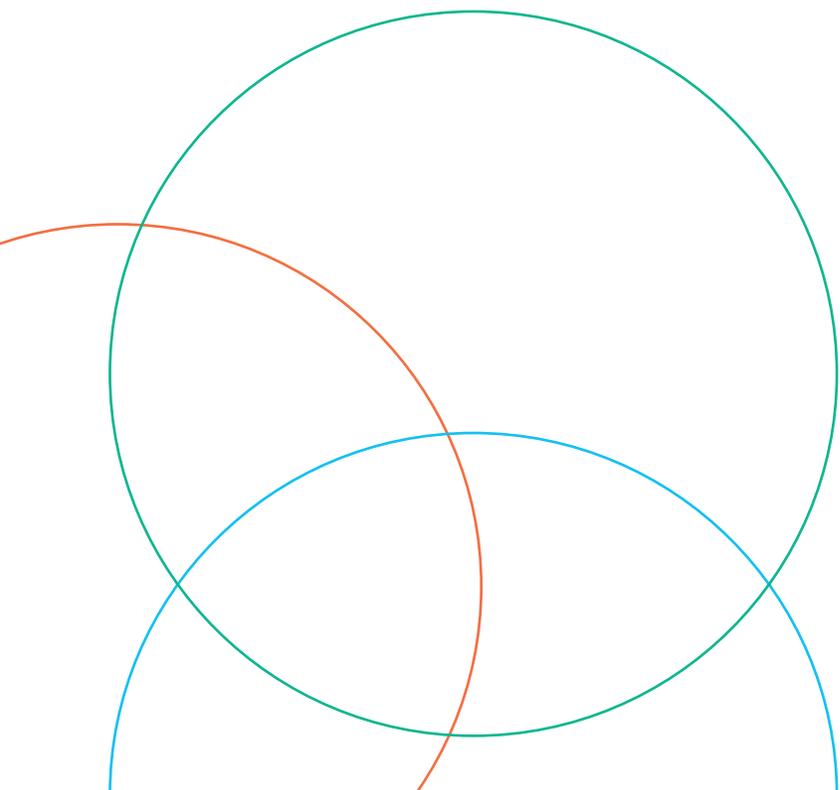
Se trata de una oportunidad de servicio a la sociedad y de fortalecer los vínculos de confianza con sus diversos actores, en una relación sin jerarquía y con los cuales se construye conocimiento de forma colaborativa en interacciones de 'suma positiva' (lo contrario a aquellas de suma cero, en las que sólo es posible que alguno mejore su posición empeorando la de otros) con efectos que van mucho más allá de beneficios monetarios.

Desde ese lugar, la Universidad Transformadora contribuye a la creación de valor para la sociedad y a su justa distribución a través de soluciones innovadoras e interdisciplinarias. Desde ahí, asume su rol protagónico en los debates del desarrollo y eleva significativamente

su capacidad de influencia y de incidencia en aquellos grupos de interés y personas cuyas decisiones afectan la asignación de recursos para impactar en tales soluciones colectivas. Inevitablemente, esto implica una responsabilidad política y unos *efectos reputacionales* que también deben ser gestionados con una orientación hacia el bien común.

En esta Universidad, a pesar de las diferencias, cada grupo de interés se siente *orgulloso* de hacer parte de colectivos que contribuyen a la solución de las causas estructurales de los grandes problemas reales y significativos del territorio y de la ciencia, a la vez que tales contribuciones alimentan la esperanza de un mejor futuro para todos.

Los productos académicos de distinto orden, su visibilidad y su reflejo en rankings relacionados con la gestión de *conocimiento e investigación* son deseables y esperados como consecuencia del proceso (*outputs*), pero cada vez más orientados a los impactos sobre la sociedad y el planeta (*outcomes*). Tres elementos que orientan y articulan la acción son: Radar de oportunidades (B1), Agendas de alto impacto (B2) Plataforma de *spin-offs* (B3).





B1

Radars de oportunidades

Acciones y herramientas avanzadas y permanentes de recolección, procesamiento y divulgación de información para identificar necesidades y oportunidades de colaboración en la solución de las causas más profundas de los problemas de la sociedad y del planeta. Esta información incluye actores, capacidades, lineamientos, eventos, noticias, fuentes, recursos, convocatorias, mesas, agendas, tanto a nivel interno y externo, favoreciendo los emparejamientos y la construcción de alianzas. Supone una actitud de escucha permanente de “*tiempos, lugares y personas*” interpretando sus demandas y fundando en ellas las oportunidades de cooperación con un espíritu auténtico de colaboración y de suma de esfuerzos con otros. A la vez, estimulará nuevas agendas de investigación que obedezcan a la articulación entre personas, áreas de conocimiento y unidades de la Universidad, en vez de responder a directrices, y sin incurrir en los costos de grandes estructuras que centralicen esta capacidad institucional.



B2.

Agendas de alto impacto

Conjunto de condiciones para el estímulo y la promoción de agendas de toda forma de construcción de conocimiento aplicado de alto impacto, en el que las formas son variadas (centros, institutos, proyectos, líneas) y el alcance o la estatura de tales agendas se juzga más por impactos (*outcomes/outputs*) que por el valor de sus presupuestos. De estas agendas se espera que respondan principalmente a causas profundas de problemas sentidos, que tengan vínculos con los territorios, relaciones activas con los involucrados en la problemática e incidencia en la voz de quienes influyen las soluciones. Además, se espera que sean autosostenibles financieramente, y que dejen instaladas capacidades de gestión de los productos derivados en los actores de los proyectos asociados, cuyo proceso o resultados puedan ser reportados tanto con productos académicos, como con formatos livianos de divulgación para públicos amplios.

B3

Plataforma de spin-offs

Estrategias de identificación, promoción, posicionamiento y aceleración de empresas intensivas en conocimiento que surgen de resultados de investigación o procesos de diálogo intercultural propios de procesos universitarios. Ellas complementan el ciclo de vida de procesos de creación de conocimiento, y su autosostenibilidad es la prueba mayor de la forma en la que la sociedad valora el impacto de las agendas de investigación y la eficacia en la transferencia de sus resultados. Esta plataforma acelerará la curva de aprendizaje de la Universidad Transformadora en sus capacidades de innovación, emprendimiento y protección y explotación de derechos de propiedad intelectual. Y estimulará la creación de impactos directos sobre las agendas regionales de competitividad, de políticas de innovación y emprendimiento y sobre modelos de creación de empleos de alta calidad que mejoren el bienestar material de personas de la comunidad educativa y de fuera de ella.

Implicaciones financieras:

Esta transformación esencial contribuye decididamente a agilizar la transición hacia una universidad cuyos ingresos operacionales dependan menos de sus matrículas. Se trata de ingresos con un alto potencial de crecimiento y el techo para hacerlo depende de la real integración con procesos educativos y de generación de conocimiento. El rol y el perfil del profesor para conducir tales procesos, esquemas de incentivos atractivos y criterios de asignación del tiempo de los profesores a las actividades donde cada uno de ellos puede generar mayores impactos exigen una revisión. Son actividades de alto efecto reputacional, bajo riesgo operacional y estructuras de costo predominantemente variable. La gestión de excedentes del portafolio de proyectos debe prever las inversiones en capacidades de experimentación que tienen altos costos fijos pero que se pueden diferir en un gran número de proyectos, haciendo que sea fácil cumplir con las contrapartidas requeridas.

C. Gestión universitaria especializada



Nuestra capacidad de contar con una gestión administrativa y académica especializada, flexible y oportuna, al servicio de la comunidad educativa, para la potenciación de la innovación educativa y la construcción colaborativa de conocimiento en clave de impactos.

La Universidad donde más personas con altísimas capacidades humanas y profesionales quieren trabajar.

La gestión universitaria hace referencia tanto a la gestión administrativa y académica del nivel central, como a la de las facultades y dependencias. Incluye altos perfiles directivos con experiencia académica, que se convierten en líderes de la excelencia humana y académica con pertinencia y proyección hacia el entorno. Esto implica un liderazgo corresponsable y colaborativo del personal académico de la Universidad para su gestión eficiente.

Esta gestión se caracteriza por su nivel de *especialización*; es decir, cada quien ocupa un rol experto en cuanto a las funciones que ejerce, sabe cómo hacerlo y es un facilitador de los procesos y procedimientos de apoyo a las tareas académicas, investigativas y de responsabilidad social. Es una *gestión flexible*, con capacidad de disponer cambios de acuerdo con las necesidades requeridas por las diferentes dependencias de la Universidad; y es una *gestión oportuna*, que responde ágilmente a las demandas institucionales y del entorno. Tanto la gestión académica como administrativa se disponen para estar al servicio de las funciones sustantivas universitarias, siendo facilitadoras y no obstaculi-

zadoras de iniciativas, programas, planes y proyectos. En la universidad posible y deseada, una gestión universitaria de alto desempeño contribuye a la creación de vínculos de confianza y colaboración entre personas que realizan trabajos diferentes pero complementarios, que se sienten igual de solidarios y capaces de contribuir a un propósito superior y colectivo aportando la mejor versión de su trabajo y de su ser. Así mismo, una gestión de alto desempeño toma y aplica los más altos estándares de gestión que se enseñan en las aulas para que nuestras prácticas muestren lo que enseñamos.

Todos los esfuerzos por especializar y profesionalizar aun más cada una de nuestras gestiones particulares (vg. comunicaciones, mercadeo, compras, presupuesto, talento humano, clima, cambio, innovación, relacionamiento, entre otras) es una oportunidad de 'aprendizaje significativo' y de 'construcción colectiva de conocimiento' sobre las que existe una posibilidad de desarrollos de *spin-offs* para, incluso, vender (antes que comprar) servicios de gestión universitaria.

Bajo esa sensación de confianza que da una gestión universitaria especializada, flexible y oportuna, con los más altos estándares de excelencia, se refuerza un liderazgo comprometido con darle a la Universidad una posición de referencia en la conducción de proyectos y debates del entorno en el que opera. Con capacidades de gestión más elevadas, habrá más confianza para emprender proyectos más ambiciosos.

Excedentes operacionales sostenibles y un clima para trabajar sobresaliente son los resultados (*outputs*) que estos elementos para la acción estimulan y, que como en las otras dos transformaciones esenciales, apalancan impactos superiores (*outcomes*) asociados especialmente al proyecto de vida de las personas de la comunidad educativa. Una gestión orientada por impactos (C1), Funciones especializadas (C2) y una Ruta de innovación y emprendimiento (C3) son elementos para la acción esenciales para este fin.



C1.

Gestión por impactos



Elementos para la acción

Nuevos acuerdos en torno a una gestión orientada por impactos. Incluye, en primer lugar, unas definiciones sobre lo que es importante medir (*outcomes*) y cómo medirlo. Incluye también un sistema simplificado y causal de objetivos comunes (monetarios y no monetarios) que señale los progresos deseables y que se incorpore a la gestión de todos, el cual, acompañado de un conjunto claro de criterios de distribución de gastos comunes, determine la asignación de recursos y defina un sistema de evaluación y de incentivos *pay-for-succes-impact* más afín a los logros colectivos, estimulando la autonomía, la creatividad y la corresponsabilidad y sustituyendo los esfuerzos de control por unos de cooperación. Esto incluye planes de desarrollo de las personas que, integrados a tales impactos, sean significativos en sus proyectos de vida personal.

C2.

Funciones especializadas

Personas, perfiles, procesos e incentivos que corresponden a una universidad de la más alta calidad, que asegura que cada persona cuenta con los recursos, el conocimiento, la experiencia y las capacidades para hacer lo que le corresponde hacer de la mejor manera posible: de forma ágil, simplificada, clara, diligente, autónoma y colaborativa en el más puro sentido de excelencia. Diseños organizacionales que estimulan la eficacia colectiva y el liderazgo distribuido y que reconocen las interrelaciones y los balances sobre los que se funda una amplia noción de sostenibilidad de una universidad de referencia. Gestionando por procesos sólo lo que se puede estandarizar y adaptando la gestión de las otras actividades a una gestión por proyectos.

C3.

Rutas de innovación y emprendimiento

Procesos formales para gestionar la innovación y el intraemprendimiento en la Universidad y desarrollar en ella una capacidad de gestionar la incertidumbre y el cambio, tanto para hacer mejor lo que ha venido haciendo (programas, servicios, procesos) como para explorar y desarrollar nuevas oportunidades, asegurando una buena convivencia entre ambas. Capacidades institucionales para que, en el marco de la misión y los valores institucionales, identifiquen y desarrollen nuevos modelos que nacen con altas eficiencias, modelando sus impactos y riesgos y estimulando su gran potencial de generar ingresos adicionales y, sobre todo, de elevar el valor que perciben nuestros grupos de interés por las cosas que hacemos.

Implicaciones financieras:

Esta transformación esencial es fuente de reducciones de costos como consecuencia de eficiencias operacionales que hacen más ágil la propia labor universitaria y le facilitan a ella la generación de nuevos ingresos. La gestión especializada, podría incluso permitirle a la Universidad vender algunos servicios de gestión universitaria (vg. comunicaciones, tecnología, etc.) a otras organizaciones afines. Esta transformación supone mejoras en la compensación laboral para elevar los perfiles profesionales y la capacidad de atracción de talento humano, pero puede ser atendido con esquemas de compensación variable asociados a nuevas fórmulas de productividad que consideran actividades de innovación, construcción de conocimiento, emprendimiento y servicio.

Referencias

1. ACODESI (2003) *La formación integral y sus dimensiones, Revista Docencia Universitaria*. 5. Bogotá.
2. ACODESI (2003) *La formación integral y sus dimensiones, Revista Docencia Universitaria*. 5. Bogotá. Aprobados por la Sagrada Congregación para la Educación Católica el 25 de abril de 2013, y. (2013, 3 25). Estatutos Pontificia Universidad Javeriana.
3. Adams, A., Liyanagunawardena, T., Rassool, N., y Williams, S. (2013). Use of open educational resources in higher education. *British Journal of Educational Technology*, 44(5), E149-E150.
4. Arrivillaga-Quintero, M. et al. (2019) 'Innovación curricular en salud pública desde una perspectiva del derecho a la salud, la determinación social y la construcción de ciudadanía en salud en Cali, Colombia de 2010-2018', *Salutem Scientia Spiritus*. Cali.
5. ASCUN (2020). *Desde la perspectiva de los docentes. Perspectivas universitarias*.
6. ASCUN (2020). *Los estudiantes tienen la palabra. Perspectivas universitarias*.
7. Backman, Elaine; Ancona, D. (2010). *It's Not All About You*. Harvard Business Review:
8. Bernacchio, C. (2019). Honorable Business: A Framework for Business in a Just and Humane Society. *BUSINESS ETHICS QUARTERLY*, 29(3), 413-416.
9. Bicchieri Cristina. (2019). *Nada en contra de la corriente: cómo unos pocos pueden cambiar los comportamientos de toda una sociedad*.
10. Boulton, G. (2009). Global: What are universities for? *University World News*(September).
11. Breaden, J., y Goodman, R. (2020). Family-Run Universities in Japan: Sources of Inbuilt Resilience in the Face of Demographic Pressure, 1992-2030. *Oxford University Press*, p. 288.
12. Brigitte Vézina, y Cable Green. (2020, 3 31). *Education in Times of Crisis and Beyond: Maximizing Copyright Flexibilities*.
13. Brown, C. (2020, 5 9). *Readying for the Future: COVID-19, Higher Ed, and Fairness*.
14. Brown, M., McCormack, M., Reeves, J., Brooks, D., Grajek, S., Bali, M., . . . Horizon, E. (2020). *Horizon Report Teaching and Learning Edition*. EDUCAUSE. Brown, M. et al. (2020) *Horizon Report Teaching and Learning Edition, EDUCAUSE Horizon Report is a trademark of EDUCAUSE*. Brown, M. et al. (2020) *Horizon Report Teaching and Learning Edition, EDUCAUSE Horizon Report is a trademark of EDUCAUSE*.
15. Calvo, Á. (2020). [Webinar] Del miedo a la esperanza - Jornada de Reflexión Intersemestral.
16. CB Insights. (2017). *The Ed Tech market map: 90+ startups writing the future of education*.
17. Chamorro-Premuzic, T., y Frankiewicz, B. (2019). 6 Reasons Why Higher Education Needs to Be Disrupted. *Harvard Business Review*.
18. Claudio Brasca, Li-Kai Chen, Mark Hojnacki, y Charag Krishnan. (2019). Transforming University Finances. In Claudio Brasca, Li-Kai Chen, Mark Hojnacki, Charag Krishnan, y McKinsey y Company (Ed.), *Transformation*.
19. Cohen, R. (2008). *The second bounce of the ball: Turning risk into opportunity*.
20. Cohen, R. (2018). On impact: a guide to the impact revolution. 32.
21. Coil, D., Wenderoth, M., Cunningham, M., y Dirks, C. (2010, 10 13). Teaching the process of science: Faculty perceptions and an effective methodology. *CBE Life Sciences Education*, 9(4), 524-535.
22. COLCIENCIAS. (2019). Colombia hacia una sociedad del conocimiento. *Informe de la misión internacional de sabios 2019 por la educación, la ciencia, la tecnología y la innovación*, 293.
23. CPAL. (2019). *La Compañía de Jesús y el Derecho Universal a una Educación de Calidad*.
24. Cubeiro, J. (2019). 21 Lecciones para el siglo XXI.
25. Curia generalizia della Compagnia di Gesù. (2019). Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús, 2019-2029. **1(1)**, 1-13.
26. Daniel, B. (2015, 9 1). Big Data and analytics in higher education: Opportunities and challenges. *British Journal of Educational Technology*, 46(5), 904-920.
27. De Sousa Santos, B. (2016). *Epistemologías del Sur*. Universidad de Coimbra.
28. Diamond, J. (2019). *Crisis. Cómo reaccionan los países en los momentos decisivos*.

29. Diaries, W. (2016). List of Top 10 EdTech Companies. *Crunchbase*.
30. Díaz-Polanco, H. (2005). *Elogio de la Diversidad: Globalización multiculturalismo y etnofagia*. (S. Editores, Ed.)
31. Donald, R., Raynor, M., y Christensen, C. (2017). Qué es la innovación disruptiva. *Harvard Business Review en Español*.
32. Duflo, E., y Banerjee, A. (2020). *Buena economía para tiempos difíciles: En busca de mejores soluciones a nuestros mayores problemas*.
33. Fernandez, J. (2020). Universidad online: Por qué seguirás asistiendo a clases virtuales cuando se pueda volver a las aulas. *El País*.
34. Fernández-Dávalos, D. (2018). *La calidad académica como pertinencia social*.
35. Fox News. (2020). *Harvard says all classes will remain online for the next academic year*.
36. Gallop, D. (2019). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. *Defense AR Journal*, 26(2), 168-169.
37. Garrido Koechlin, J. (2020). "Está claro que el mundo de febrero no va a volver" Xavier Sala i Martín.
38. Gómez Restrepo, L. (2020). TASKFORCE LARGO PLAZO.
39. Gómez, L. (2020). *Emergencia Covid-19: Horizonte Javeriana Cali*. Potificia Universidad Javeriana Cali.
40. Govindarajan, V. (2020). COVID-19's Impact on the Future of Higher Education: What University Leaders Should Be Thinking About Now. *What Experts Are Saying About the Future of Higher Education*. Harvard Business Review.
41. Greenstone, M. (2020). *Key Economic Facts About COVID-19 | BFI*. Retrieved from Becker Friedman Institute for Economics at The University of Chicago: <https://bfi.uchicago.edu/insight/blog/key-economic-facts-about-covid-19/>
42. Hajer, M. (2020). Sustainability in times of corona.
43. Hasan, R., Palaniappan, S., Mahmood, S., Naidu, V., Agarwal, A., Singh, B., . . . Sattar, M. (2020). A Review: Emerging Trends of Big Data in Higher Educational Institutions. In R. Hasan, S. Palaniappan, S. Mahmood, V. Naidu, A. Agarwal, B. Singh, . . . M. Sattar, *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 106, pp. 289-297). Springer.
44. Hegger, D., Lamers, M., Van Zeijl-Rozema, A., y Dieperink, C. (2012, 4 1). Conceptualising joint knowledge production in regional climate change adaptation projects: Success conditions and levers for action. *Environmental Science and Policy*, 18, 52-65.
45. Hernández, C. (1998). La universidad y la vigencia de la cultura académica. *Nómadas (Colombia)*, pp. 253-298.
46. Illanes, P., Law, J., Mendy, A., Sanghvi, S., y Sarakatsannis, J. (2020). *Coronavirus' impact on higher education*.
47. Investigadores de la Facultad de Ciencias de la Salud, Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, y Investigadores de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. (2020, 6 19). Carta de declinación de la convocatoria de investigación interna "Javeriana Cali ante el COVID-19: El valor de lo Esencial". pp. 1-9.
48. Ipsos Knowledge Center. (2020). *IPSOS UPDATE: A selection of the latest research and thinking from Ipsos teams around the world*.
49. James DeVaney, Gideon Shimshon, Matthew Rascoff, y Jeff Maggioncalda. (2020, 5 2020). *Higher Ed Needs a Long-Term Plan for Virtual Learning*.
50. José Armando Tavarez. (2017, 4 26). *Futuro de la educación superior en Latinoamérica*.
51. José Joaquín Brunner, César Caballero, Paulo Orozco, y P. Harold Castilla. (2020, 5 28). *[Webinar] La "nueva normalidad" y la Educación Superior-efectos COVID-19*.
52. Kangelani, P., y Iyamu, T. (2020). A Model for Evaluating Big Data Analytics Tools for Organisation Purposes. *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*. 12066 LNCS, pp. 493-504. Springer.
53. Kumu. (2019). *Introduction to Systems and Network Mapping with Kumu*.
54. La Pulla. (2020). *El infierno de volver a clases en plena pandemia* (2020). [Motion Picture]. Colombia. El Espectador.

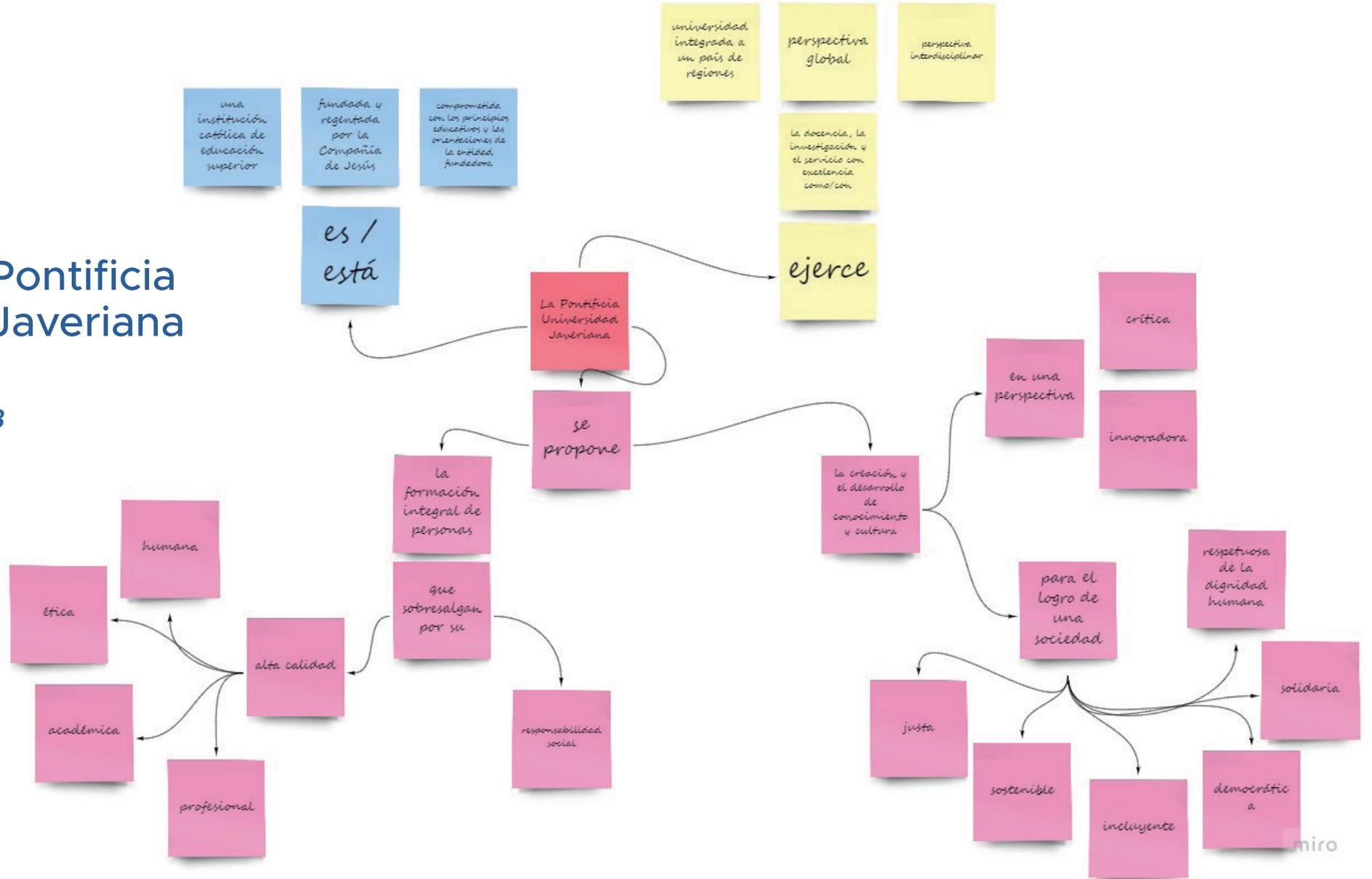
55. Lasse, R. (2019). *How AI and Data Could Personalize Higher Education*.
56. Linn, M. y Eylon, B. (2006). Science Education: Integrating views of learning and instruction. En P. Alexander y P.H. Winne (Eds.), *Handbook of Educational Psychology* (511-544). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
57. Linn, M., y Eylon, B.-S. (2015). Science Education: Integrating Views of Learning and Instruction. In M. Linn, y B.-S. Eylon, *Handbook of Educational Psychology*. Routledge.
58. Lucy Luo, y Tendayi Viki. (2020). *Why Innovation Needs Legitimacy and Power to Flourish*.
59. Mato, D. (2007). Interculturalidad y educación superior diversidad de contextos, actores, visiones y propuestas. *Nómadas (Colombia)*, 14(2), 62-73.
60. McKinsey y Co. (2012). Rethinking 101: A New Agenda for University and Higher Education System Leaders? *McKinsey*, 14.
61. *Mensajes del Papa: "LA HORA MAS OSCURA"* (2020). [Motion Picture].
62. Mohr, J. (2016). SDGs as a Network of Targets. *Kumu*.
63. Monterrey, T. (2019). *El ABC del Modelo Tec21 del Tecnológico de Monterrey*.
64. Mysore, M., y Usher, O. (2020). *Responding to coronavirus: Integrated nerve center*.
65. Naidoo, R. (2003, 4). Repositioning higher education as a global commodity: Opportunities and challenges for future sociology of education work. *British Journal of Sociology of Education*, 24(2), 249-259. Taylor y Francis Group.
66. Newton, D. (2020). Online College Classes Should Have No More Than 12 Students. *Forbes*.
67. Nusbaum, M. (2014). Una revisión de Liberalismo político de Rawls. *Derecho del Estado Universidad Externado de Colombia*(32), pp. 5-33.
68. Observatorio de la Universidad Colombiana. (2020). 125 cambios que provocará el Covid a las Instituciones de Educación Superior Pronósticos de El Observatorio. 20.
69. OCDE (2019). Tendencias que transforman la educación (Resumen en español). pp. 1-3.
70. Ochoa De la Fuente, L. (2015). *Creer, poder y hacer. Horizonte 2020 en las escuelas jesuitas de Barcelona*. FLACSO ARGENTINA.
71. Open IDEO. (2018). *How might we better prepare all learners for the needs of tomorrow by reimagining higher education?*
72. Osterwalder, A. (2015). The C-Suite Needs a Chief Entrepreneur - HBR. *Harvard Business Review*, 1-5.
73. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Value Proposition Design* (Vol. 369).
74. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Etienne, F., y Smith, A. (2020). *The Invincible Company*.
75. Ostrom, E. (2002). El gobierno de los bienes comunes: La evolución de las instituciones de acción colectiva. *Region y Sociedad*, 14(24), 263-269.
76. Papa Francisco. (2015). *CARTA ENCÍCLICA LAUDATO SI' DEL SANTO PADRE FRANCISCO SOBRE EL CUIDADO DE LA CASA COMÚN*. Roma.
77. Papa Francisco. (2020). *La Vida después de la pandemia*.
78. Pardo Kuklinski, Hugo; Cobo, C. (2020). Expandir la universidad más allá de la enseñanza remota de emergencia.
79. Patrick Brothers. (2020). *Ten charts that explain the Global Education Technology Market*.
80. Pazos, D., Babío, N., y López, S. (2012). La gestión empresarial como factor clave de desarrollo de las spin-offs universitarias. Análisis organizativo y financiero. *Cuadernos de Gestión*, 12(1), 59-81.
81. Peláez, J. (2020). ¡Universidades, a repensar el país! *EL TIEMPO*.
82. Pontificia Universidad Javeriana. (2015). *Laudato Si: El cuidado de la casa común* (Vol. 818). Bogotá.
83. Pontificia Universidad Javeriana Cali. (2015). Rasgos de nuestra identidad: características educativas e Intencionalidades Formativas Institucionales de la Pontificia Universidad Javeriana Cali. 35 - 41.
84. Pontificia Universidad Javeriana Cali. (2020). Corazones de Fuego. *Youtube*.

85. Pontificia Universidad Javeriana de Cali. (2010). *Ser Javeriano: Principios y Valores anclados en la mente, arraigados en el corazón*. Pontificia Universidad Javeriana.
86. Pontificia Universidad Javeriana, C. (2020). *Javeriana Cali liderará proyecto de bionanosensor para ayudar a detectar virus de Covid-19*.
87. Pontificia Universidad Javeriana de Cali. (2007). *Política de Responsabilidad Social Universitaria de la Pontificia Universidad Javeriana Cali*. Pontificia Universidad Javeriana Cali.
88. Pontificia, Universidad, y Cali, J. (2017). *Propuesta del Modelo de Procesos Pontificia Universidad Javeriana Cali*. Cali.
89. Puente Burgos, C. (2009). Medio universitario y Bienestar Universitario en la Pontificia Universidad Javeriana. (1).
90. Radziwill, N. (2016). Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future. *Quality Management Journal*, 23(2), 72-72.
91. Rivera, J. (2017). Crear Capacidades: propuestas para el desarrollo humano. *Mundos Plurales - Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 4(1), 111.
92. Rodríguez, M. (2020, 6). Joseph Schumpeter, el hombre que predijo el fin del capitalismo y que es clave para entender la economía de hoy - BBC News Mundo. *BBC NEWS | Mundo*.
93. Rogoff, B. (1994). Developing understanding of the idea of communities of learners. *Culture, Mind and Activity*. 1 (4), 209-229.
94. Ronald Cohen. (2020). *Impact: Reshaping capitalism to drive real change* (Ebury Pres ed.). (Random House, Ed.)
95. Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions, *Contemporary Educational Psychology*. Academic Press Inc., 61, p. 101860. doi: 10.1016/j.cedpsych.2020.101860.
96. Ryan, R.M., y Deci, E.L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: Guilford Press.
97. Ryan, R. M., Huta, V. y Deci, E.L. (2008) Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia, *Journal of Happiness Studies*, 9(1), pp. 139–170. doi: 10.1007/s10902-006-9023-4.
98. Saiz-Santos, M., la Mata, A.-D., y Hoyos-Iruarrizaga, J. (2017). Entrepreneurial University: Educational Innovation and Technology Transfer. In M. Saiz-Santos, A.-D. la Mata, y J. Hoyos-Iruarrizaga. Springer, Cham.
99. Salas, J. (2020). Por qué juzgamos más duramente las decisiones de los pobres. *Ciencia | El País*.
100. Sánchez, P., Maldonado, C., y Velasco, A. (2012, 7 1). Caracterización de las Spin-Off universitarias como mecanismo de transferencia de tecnología a través de un análisis clúster. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(3), 240-254.
101. Savery, J. R. (2006). Overview of Problem-based Learning: Definitions and Distinctions. *Interdisciplinary Journal of Problem-based Learning*, 1(1): <http://dx.doi.org/10.7771/1541-5015.1002>
102. *Samolovic, Daniel [Webinar] El Doble Rol del Directivo por Daniel Samolovich* (2020). [Motion Picture].
103. Scott Friedman, Timothy Hurley, y Tiffany Fishman. (2020). COVID-19 Impact on Higher Education. In Scott Friedman, Timothy Hurley, Tiffany Fishman, y Deloitte (Ed.), *Education*.
104. Scott Galloway. (2020, 3 3). *Coronavirus pandemic is reshaping higher education*.
105. Shane, S. (2004). *Academic entrepreneurship: University spinoffs and wealth creation*.
106. Simonette, M., y Spina, E. (2020). Management Process of Big Data in High Education as Sociotechnical System. In M. Simonette, y E. Spina, *Lecture Notes in Educational Technology* (pp. 57-66). Springer.
107. Stecher, B., Holtzman, D., Garet, M., Hamilton, L., Engberg, J., Steiner, E., . . . Chambers, J. (2018). *Improving Teaching Effectiveness: The Intensive Partnerships for Effective Teaching Through 2015 and 2016*.
108. Steffensen, M., Rogers, E., y Speakman, K. (2000, 1 1). Spin-offs from research centers at a research university. *Journal of Business Venturing*, 15(1), 93-111.

- 109.** Sternberg, R. (2014, 3 1). Success factors of university-spin-offs: Regional government support programs versus regional environment. *Technovation*, **34**(3), 137-148.
- 110.** Stokes, P., Baker, N., DeMillo, R., Soares, L., y Yaeger, L. (2019). The Transformation-Ready Higher Education Institution HOW LEADERS CAN PREPARE FOR AND PROMOTE CHANGE BEGIN READING.
- 111.** Strateos. (2014). *Powering On-Demand Automated Discovery*.
- 112.** Thaler, R. (1966). Un pequeño empujon. *The British Journal of Psychiatry*.
- 113.** Tierney, W., y Rodriguez, B. (2020). The Future of Higher Education in California. *Economist Intelligence Unit and sponsored by Qatar Foundation*.
- 114.** Tirole, J. (2017). *La economía del bien común*. (Grupo Editorial España, Ed.) Penguin Random House.
- 115.** Tripathi, S., y Amann, W. (2020). *COVID-19 and Higher Education: Learning to Unlearn to Create Education for the Future*.
- 116.** Trump, D. (2020). Donald J. Trump en Twitter: "Too many Universities and School Systems are about Radical Left Indoctrination, not Education. Therefore, I am telling the Treasury Department to re-examine their Tax-Exempt Status...". *Twitter*.
- 117.** UCLG. (2020). Decalogue for the post COVID-19 era.
- 118.** UNESCO. (2020). COVID-19 y la Ed.Superior. Impacto y recomendaciones. *Seminario web regional n°11 (A. Latina)*. YouTube.
- 119.** Universidad de los Andes. (2020). Situación del Pacífico frente al COVID-19. *Noticias Uniandes*.
- 120.** Universidad EAFIT. (2020). *Estrategia de reacción, resiliencia y reinención pos covid19*. Universidad EAFIT, Medellín.
- 121.** Universidad ICESI. (2020). Las TIC un mundo de oportunidades.
- 122.** Van Valkenburg, W., Dijkstra, W., y De Los Arcos, B. (2019). European Maturity Model for Blended Education. 20.
- 123.** Vélez, J., Uribe-Correa, L., Shwartzman, S., Salmi, J., Reisberg, L., Salto, D., . . . Wit, H. (2020). *Un manifiesto de educadores, académicos y hacedores de política pública a través de América Latina*.
- 124.** Waag Society. (2018). *Co-Creation Brainstorm Kit*.
- 125.** Walker, J., Brewster, C., Fontinha, R., Scaffidi-Argentina, F., Munari, M., Lamperti, F., . . . Benigni, S. (2020). Consultation on the Impact of Covid-19 on the working lives of business, management and economics' academics in UK-2020. 1-16.
- 126.** *Webinar con Vernor Muñoz, "Presente y futuro del derecho a la educación en tiempos del #COVID19"* (2020). [Motion Picture].
- 127.** Westen, R., Janine Huizenga, y Dijk, D. (2016). *Co-Creation Brainstorm Kit*. Waag Society. Waag Society.
- 128.** Young, A. (2015). La carrera del privilegio. *Youtube*.
- 129.** Yuval Noah, H. (2020, 4 17). *Volver para ser otros*. Visto en #0: <https://www.youtube.com/watch?v=A0yRB4nPOd8yfeature=youtu.be>
- 130.** Zhang, J. (2009, 4 8). The performance of university spin-offs: An exploratory analysis using venture capital data. *Journal of Technology Transfer*, **34**(3), 255-285.
- 131.** Zimmerman, C., y Klahr, D. (2018). Development of Scientific Thinking. In C. Zimmerman, y D. Klahr, *Stevens' Handbook of Experimental Psychology and Cognitive Neuroscience*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley y Sons, Inc., pp. 1-25. doi: 10.1002/9781119170174.epcn407.

Misión de la Pontificia Universidad Javeriana

Acuerdo No. 576
26 de abril de 2013



Una Universidad Transformadora

Informe de una reflexión conjunta

Grupo de trabajo de
Mirada de Largo Plazo de la Universidad
Agosto 2020



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Cali

| VIGILADA MINEDUCACIÓN, Res. 12220 de 2016 |