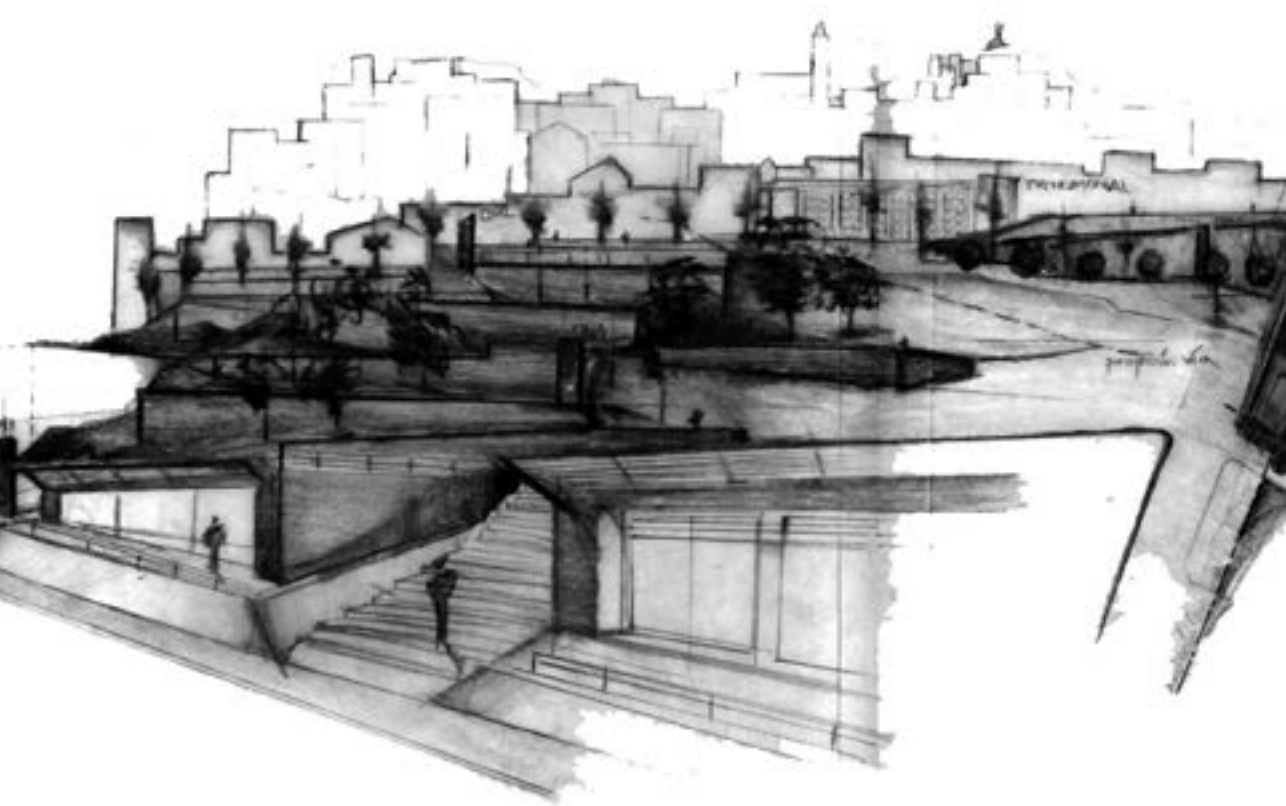
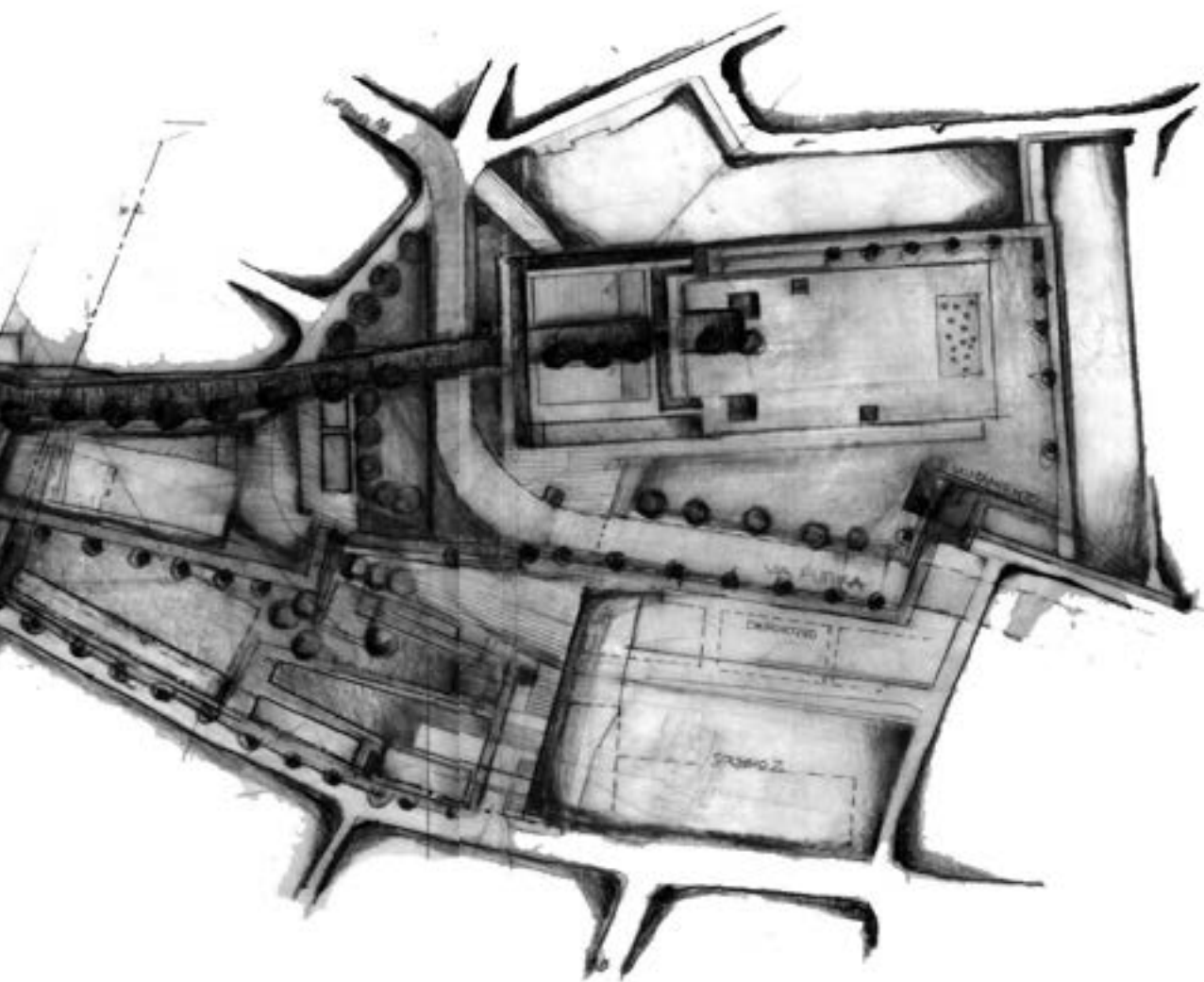
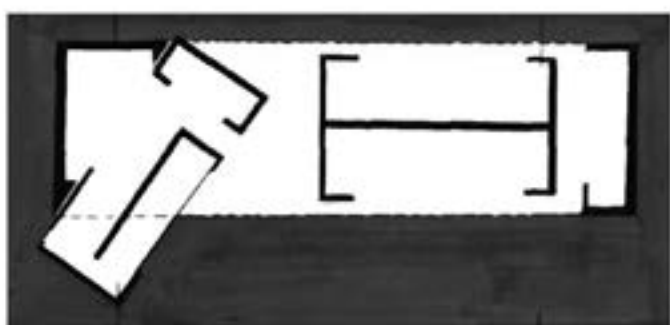






PARTE III. ¿PARA DÓNDE VAMOS?





Carta a los rectores de las universidades

Queridos rectores,
Esta carta es una pregunta más que nos hacemos sobre el futuro de la educación superior en Colombia. Hay crisis, no lo podemos obviar, el número de matrículas viene en picada, la educación pública está desfinanciada, la educación privada no cuenta con el respaldo político para hacer frente a la crisis, la calidad y el compromiso de la docencia ha decrecido, nuestros jóvenes viven inmersos en la incertidumbre de medios de información que los desorientan, le hacen perder el horizonte y finalmente ocasionan que deserten de sus carreras. Las mismas universidades hemos tenido que suplir una función propia de la familia para acompañar a los estudiantes en la toma de decisión del programa académico.

Muchas veces, hay más interés de parte de las universidades en que los estudiantes finalicen un programa académico que de las familias. Vivimos también con personas que, aun perseverando en su decisión de alcanzar un título profesional, creen que sería bueno hacer algo diferente como ser *youtuber*, *influencer*, *instagramer* o incluso todo lo anterior, más que abogados, arquitectos, ingenieros o aquello para lo que se están formando. Sin embargo, de nuestro lado hay otras preocupaciones. Es muy común ver a las universidades enfocadas en aspectos de calidad documental. Documentos maestros, registros calificados, acreditaciones, etc. ¿Qué decir de las que se enfocaron en los *rankings* o clasificaciones académicas? Probado está que cuando

un joven se acerca a la universidad no lo hace por sus acreditaciones y menos por las clasificaciones en las que aparece.

¿En definitiva, qué buscan los jóvenes cuando ingresan a la universidad? ¿Se trata de sus sueños o de los sueños de sus padres? ¿Qué hace la universidad para convertirse en el sueño de su estudiante? ¿Qué emociones provoca entrar a una universidad? ¿Estos sueños responden al ideal de calidad contenido en un documento maestro? Ahora, todos estamos bajo la expectativa del nuevo decreto que busca reformar las condiciones de calidad de la educación. Son tan importantes los sueños de los jóvenes como las expectativas del Estado, quizá; aunque si lo miramos críticamente, desde el deber ser, es más importante el estudiante que las expectativas de clasificación del gobierno, aunque estas sean determinantes para la educación que puede ayudar a cumplir los sueños de los jóvenes.

Actualmente un rector debe atender realidades financieras, administrativas, pedagógicas y de calidad educativa, en medio de incontables reuniones, numerosas visitas de pares, auditorías y, cuando le da el tiempo, trabajar con sus docentes y estudiantes aspectos de identidad institucional y cercanía humana. Todo está cambiando, más allá de que sea cliché seguir diciendo que los cambios son acelerados y que hoy más que nunca lo estamos viviendo, esta verdad nos lleva a pensar en los siguientes aspectos: 1) el modelo de gestión de las universidades debe cambiar, se debe poner a tono con prácticas del sector real, porque no hay nada más real que la educación. 2) Los procesos de calidad deben ser más simples, las formas de trabajo deben ser más flexibles, la promoción de escenarios de cocreación y trabajo colaborativo debe ir acompañada de metodologías nuevas, la planeación debe ser ahora más cercana y con proyecciones de tiempo mucho menores, más confiable, con más seguimiento y menos compleja. 3) Finalmente, el talento que requieren nuestras universidades debe transformarse, los profesionales vinculados deben tener la capacidad de adaptarse a las nuevas tendencias, dejar de estar dentro de la caja haciendo lo que por años se ha hecho, deben salir si quieren generar valor, para que sus conocimientos se enriquezcan y se adapten a sus habilidades. Conocimiento y habilidades tienen un único factor multiplicador: la actitud.

Nuestras instituciones dependen actualmente más de la actitud de las personas que de sus propios conocimientos. De nada nos sirve que las personas sepan mucho si no son capaces de transmitir sus conocimientos, si no se saben reconocer en un lugar común, si no saben trabajar e interactuar con el otro, si no entienden las coyunturas sobre las cuales versa la educación contemporánea. Entonces, ¿cuál debe ser nuestra apuesta? Pensemos corporativamente la educación.

Es importante permitir que las universidades se gestionen de una manera diferente, a la luz del gobierno corporativo, como un habilitador para alcanzar metas y eficiencia. En esto los rectores nos debemos unir más, para hacer que las grandes reformas de la educación no solo se queden en los llamados “factores de calidad”, sino que afecten la forma como las universidades se hacen más eficientes y habilitadoras reales en el desarrollo del país. Ya hay intentos valiosos en Colombia de universidades que han hecho este salto; hay quienes, por la cercanía al sector empresarial, se dieron cuenta de esta urgente necesidad y se adelantaron para mostrarle el camino a las que aún no lo han hecho. De esas lecciones aprendidas vemos hoy instituciones con baja dependencia de las matrículas, con desarrollos diferenciales, con infraestructuras sólidas, con procesos de internacionalización afincados más en la cooperación que en la movilidad, con desarrollos investigativos centrados en las *spin-off*¹ y los *startups*².

-
- 1 Las *spin-off* son iniciativas empresariales promovidas por miembros de la comunidad universitaria, que se caracterizan por basar su actividad en la explotación de nuevos procesos, productos o servicios a partir del conocimiento adquirido y los resultados obtenidos en la propia universidad. *Spin-Offs Universidad de Granada*, “Spin off: qué son y para qué sirven”, 16 de abril de 2020. <https://spinoff.ugr.es/cms/menu/info-otri/spin-off-que-son-y-para-que-sirven/>
 - 2 “En el mundo de los negocios, y muy especialmente en el ámbito de la innovación y las nuevas tecnologías, se denomina empresa *startup* a aquella sociedad que, pese a su juventud y falta de recursos, consigue obtener resultados en el mercado y pasar a un siguiente nivel estructural al ser impulsada por otros inversores o absorbida por empresas ya consolidadas”. Fundéu BBVA: “Una ‘start up’ es una ‘empresa emergente’”, 28 de abril de 2020. <https://www.fundeu.es/escribireninternet/una-start-up-es-una-empresa-emergente/>

De la capacidad que tengamos de pensarnos corporativamente depende que sigamos generando valor, solidez y eficiencia, y, por tanto, desarrollo económico y bienestar general. El gobierno corporativo explica las reglas y los procedimientos para tomar decisiones en asuntos como el trato equitativo, el manejo de los conflictos de interés, la estructura de capital, los esquemas de remuneración e incentivos de la administración, las adquisiciones de control, la revelación de información, la influencia de inversionistas institucionales, entre otros.

Si los rectores nos unimos en este propósito de influir en la política nacional, preservaremos el valor real de las inversiones humanas y financieras a largo plazo. Para esto, es importante que nuestras instituciones, así como las redes de las que hacemos parte, tomen como patrón epistemológico los principios y lineamientos del buen gobierno corporativo más reconocidos y utilizados actualmente, como los emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los lineamientos del Código Andino de gobierno corporativo de la Corporación Andina de Fomento (CAF), los Principios de Buen Gobierno para las sociedades peruanas de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev), los Principios de Buen Gobierno Corporativo de empresas del Estado del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe), y las lecciones aprendidas por las instituciones que ya han hecho esta implementación.

Finalmente, tenemos que unirnos y pensarnos en conjunto. Se trata de comprender que también debemos adaptarnos a la tendencia de hacer que no solo seamos competencia, sino competentes, y por lo mismo, cooperadores de nuestros objetos misionales.

Fraternalmente, un joven rector.

Rectores gerentes o gerentes rectores

Las instituciones de educación están cambiando. Los procesos de acreditación conllevan adoptar estructuras abstraídas del mundo empresarial. Actualmente, por ejemplo, se dice que aquellas instituciones que tienen más de una sede en el país y que se han acreditado bajo la modalidad multicampus deberían adoptar un modelo de gobierno corporativo. Dicho gobierno debería dotarse de los suficientes y necesarios cuerpos colegiados para hacer que la estrategia pueda llegar eficazmente a todos los miembros de la institución. No se trata solo de tener una sólida base de gobierno, sino de una estructura de gobernanza. Igualmente, estas instituciones no solo deben hacer el trabajo técnico de dotarse de dichos elementos, lo fundamental es que cuenten con las personas que realmente requiere el mundo de la educación actual.

Voy a centrarme en un solo aspecto: los líderes. ¿Qué tipo de líder requiere una universidad? ¿Es necesario que sean académicos los que lideren las universidades? ¿En el universo de la gestión, quiénes son los ejecutivos de la academia? Un modelo de gerencia que hunda sus raíces en su propio término me ayudaría a responder a la pregunta ¿cuál es el modelo o estilo de gerencia con el que me siento identificado? Una pregunta aparentemente básica, pero complejamente profunda, sobre todo si se trata de la proyección de vida, de las experiencias vividas, del camino recorrido y de lo que finalmente es uno. Para muchos es fácil inclinarse por un modelo preconcebido, pero dadas las circunstancias cambiantes del entorno, sería mejor construir uno que nos permita desarrollarnos.

La palabra gerente en sí misma se refiere a la persona que dirige o lleva a cabo. Del lat. *gerens*, *-entis*, part. pres. act. de *gerere*³. Es imposible no sentirse de vez en cuando así en la universidad, uno es quien “lleva a cabo” todo. Pero, pese al rigor que la etimología en general me exige, me permitiré hacer uso de una herramienta poco ortodoxa, la semejanza fonética de este término con otros que etimológicamente no corresponden, pero cuya homofonía casual me permite darle rienda suelta a la imaginación y aprovechar la feliz coincidencia propongo una “familia lingüística” integrada más por la completitud de sus contenidos conceptuales que por su accidental apariencia y/o sonido semejante. A partir de esta aclaración, me dispongo a presentar aquellas “relaciones” que la palabra “gerente” me sugiere. No puedo, por ejemplo, dejar de pensar en la palabra *germen*, que incita a pensar en el origen de las cosas, en lo concentrado de una bebida, en la raíz de algo. También me invita a pensar en el gentilicio *germano*, de donde proviene la palabra *hermano*. Del mismo modo, la palabra gerente invita a pensar en *gestar*, dar a luz, concebir. Igualmente, este término puede estar relacionado con la expresión lingüística *gerundio*, que es una forma no personal del verbo que indica que una acción está en desarrollo, como en este momento que me encuentro escribiendo o usted que está leyendo. Por el mismo horizonte, la palabra gerente también me invita a pensar en la palabra *genitivo*, que es una forma en las declinaciones de algunas lenguas que nos ayuda a comprender el contexto dentro de una oración, como si algo o alguien fueran de algún lugar o parte de algo; por eso los genitivos son en general traducidos al español con la preposición *de*. Las ciencias sociales hablan del genitivo para ubicar determinados conceptos en un contexto específico, algo así como la economía *de* la India o *de* Europa. La palabra gerente podría ayudarnos a establecer otras muchas fecundas relaciones, pero quisiera usar los presentados hasta aquí, para hacer reflexionar sobre el deber ser del estilo gerencial de los rectores de las universidades.

3 *Diccionario de la Real Academia Española*, “Gerente”, <https://dle.rae.es/gerente> (consultado 16 de abril, 2020).

El gerente germen

El germen de las cosas es la raíz misma de donde todo proviene. Todo en definitiva necesita de un gerente para saber “de dónde es que proviene”. La primera ley de la termodinámica nos lleva a pensar en que la energía no se crea ni se destruye, tan solo se transforma. Justamente, esta es la función fundamental de la gerencia: transformar.

Las universidades están sometidas a procesos cotidianos de cambio, adaptación, construcción, reformas, etc. Sociedades como la nuestra, altamente volubles, cambiantes en el desarrollo del mercado y la economía, colapsadas de información y choques culturales, están expuestas a procesos de adaptación y cambio permanentes. Las constantes intervenciones de capitales y las grandes migraciones hacen que las universidades tengan que generar estrategias de transformación con el propósito de adaptarse a los cambios que las sociedades van generando. La gerencia tiene que ir a la raíz de todas las cosas para entender cada situación. Esa es la misión fundamental de los rectores de las universidades. La gerencia busca explorar los fondos para definir las formas y, por lo mismo, desmenuzar cada hecho para, de esa forma, ir tomando decisiones que minimicen riesgos y ayuden a superar las crisis. El germen de la universidad está en la capacidad que tiene el rector de ahondar en la universidad. No se puede dirigir un barco desconocido y no se puede comprender la ruta si el capitán desconoce su nave. La gerencia propende por ese ideal, ir al origen de las cosas, entenderlas, ir al germen mismo del desarrollo de las organizaciones.

El gerente hermano

La gerencia moderna propende por un desarrollo carismático de los líderes, que sean capaces de motivar, influenciar e inspirar con su propia vida. Cuando los ideales de la Revolución francesa se instalaron en las naciones democráticas, la confianza de los ciudadanos para hacerse cargo de sus propios procesos sociales y políticos se desarrolló bajo el ambicioso ideal de la convivencia. La fraternidad es un ideal tan alto que nos ayuda a construir un liderazgo basado en la realidad de cada persona. Un liderazgo que nos ayude a recomponer las heridas que otro tipo de liderazgos, menos carismáticos y llevados por

el talante de una fuerza, que se olvidan de las personas, que las usan como cualquier recurso y que no promueven un sentido de humanidad, ha degenerado las relaciones y ha distanciado a las personas de las instituciones. Un liderazgo centrado en la fraternidad y un gerente hermano es garantía de un clima organizacional basado en la confianza, en el deseo por integrar y hacer de cada miembro de la universidad un actor fundamental en la construcción y el desarrollo de esta. Las organizaciones son las personas, bajo este principio entendemos que son el activo fundamental en la construcción de las instituciones más humanas. Un gerente hermano es quien pone su dinamismo en función de los demás, quien bajo el principio de ser de todos sin ser de ninguno es capaz de poner sus talentos en función del talento de los demás. Ser hermano es ser capaz de ver a todos como un todo para sí y verse en todos con la capacidad de llegar al entorno, a los demás, consciente de que solo no lo puede lograr.

El gerente gestor

Un gerente debe ser capaz de dar vida, de hacer surgir cosas nuevas, de gestar nuevas experiencias, productos e iniciativas que ayuden a la consolidación del sueño corporativo. Se trata de un gestor capaz de construir un sueño común y hacerlo posible para todos. De la misma manera como se da el proceso de gestación de los seres humanos, las organizaciones pasan por el proceso de creación, en que deben ser pensadas, ideadas. Momentos de mucha reflexión en torno a crear algo que sea útil, que responda a las necesidades de una fracción del mercado y, sobre todo, que procure la felicidad. En el momento de su creación, se va perfilando eso que hemos pensado, tomamos a consideración los riesgos que pueden atentar con el desarrollo de la institución naciente y disponemos de los medios suficientes para blindarla de todo aquello que le pueda hacer daño, o por lo menos nos preparamos para enfrentar las dificultades, que siempre las habrá. Ya cuando nace, la universidad requiere de su gestor muchos momentos de especial atención, requiere de reflexión que ayude a desplegar las acciones que se propuso para hacer que crezca y, garantizando el mejor equipo de trabajo, se disponga a formar una estrategia que le dé impulso para

que pueda caminar sola. Un gestor debe proveer las garantías suficientes para que este proceso esté garantizado. En este sentido la gerencia se desarrolla en el mismo escenario de la gestación. Siempre hay que hacer que algo nuevo nazca, que los rectores puedan gestar ideas que ayuden a fortalecer las universidades. Que gesten procesos para que en el entorno cambiante las instituciones se puedan reestructurar, re-direccionar y si es el caso recomponer.

El gerente gerundio

El gerundio es una forma no personal del verbo que muestra cómo este puede estar permanentemente en acción. Por ejemplo, el gerundio de la palabra escribir es escribiendo y de correr es corriendo. Es decir, todo lo que implique una acción.

En este sentido, el rector hace un gerundio de sus funciones. Tiene que estar permanentemente en acción para lograr los objetivos trazados. El gerente debe hacer un gerundio con todo su equipo para poder llevar la organización al estado deseado. Se trata de estar permanentemente activo, siempre en función del cambio del movimiento propio de las empresas. El gerundio es la posibilidad más alta de cumplir con las metas trazadas. Sin este es casi imposible lograr lo que la organización se ha propuesto, por esta razón, el gerundio es la característica más urgente y definitiva para el desarrollo del liderazgo en las organizaciones. Alguien que está dispuesto a entrar en acción es alguien que desarrolla la organización de manera sólida.

El gerente genitivo

El genitivo, morfológicamente hablando, nos ayuda a comprender de dónde provienen las cosas. Asimismo, nos da pertenencia, nos ayuda a consolidar la identidad, nos da el sello característico en la construcción de una cultura organizacional. Necesariamente siempre los gerentes tendrán que dotarse del genitivo para apalancar procesos de cambio y crecimiento. Cuando una persona sabe de dónde viene y a qué lugar pertenece, entonces es capaz de poner todos sus talentos en función de la organización. Despertar este sentido de

pertenecer es lo que nos permite desarrollar una cultura sólida. Por eso, cada día se hace necesario comprender los rasgos identitarios de las instituciones, sus propósitos y los medios que tienen para llegar a sus objetivos.

Las universidades están cambiando, puede que sean giros de tendencia o el regreso al sentido originario por el cual fueron creadas. Del mismo modo, la figura del rector está cambiando, quizá también, buscando volver al sentido original que tuvo en las primeras universidades. Como sea, hoy necesitamos más rectores gerentes, capaces de asumir las banderas del cambio de las universidades.

Cinco pes⁴ de la educación superior

Hace unos meses, en medio de un importante evento de innovación en Medellín, me reencontré con un gran amigo de infancia que actualmente trabaja como docente en Barry University. Después de la intensa jornada lo invité a un café y caminando por la ciudad empezamos a hablar de educación, del mundo de las universidades y de lo que realmente es esencial en la gestión de la educación superior. Alternábamos la conversación con la admiración que le despertaba la ciudad; Medellín es bella, urbanizada, armónica entre sus montañas y el inmenso valle. Llegamos a la reflexión de que aquellas características que admirábamos de la ciudad eran las mismas que consideramos importantes en la gestión de las universidades, es más, lo sintetizamos con cinco pes: propósito, proyectos, personas, profesores y pasatiempos. En estas cinco palabras, inspiradas en la ciudad de Medellín, encontramos aquello que realmente es fundamental para hacer que nuestras universidades avancen en la búsqueda de calidad.

Una universidad con propósito superior es aquella que ha logrado traducir en hechos lo que se declara en la misión y la visión. En la actualidad, las personas no necesitan ver textos complejos colgados en las paredes para entender qué se hace en determinada institución, tan

4 Plural del nombre de la letra “p”. *Diccionario de la Real Academia Española*, “Plural”, <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?id=Iwao8PGQ8D6QkHPn4i> (consultado 16 de abril, 2020).

solo es preciso que, de la manera más simple, mostremos lo que realmente somos y aquello que buscamos. Una universidad con propósito logra unir los intereses de todos aquellos que la integran desde un punto de vista que ningún concepto del marco estratégico había logrado. Muchas veces hemos oído a algunos decir que el propósito de sus vidas es ser felices, para otros es servir, para otros puede ser otra cosa. Aunque sea complejo, declararlo con simplicidad es importante para que todos construyamos en la misma dirección. No es lo mismo decir que nuestra misión es formar con calidad a nuestros estudiantes mediante las funciones de docencia, investigación y proyección social, así como decir que nuestra misión es que en determinado tiempo seremos los mejores, o que el propósito de nuestras universidades es educar a la generación que sacará adelante este país. Y ser coherentes con el propósito es mucho más retador, ya que de este se desprenden los diferentes proyectos sobre los cuales las instituciones se desarrollan. Si vamos a educar a la generación que va a sacar adelante el país, los proyectos que se desprenden de este propósito son innumerables y retadores. Con un propósito superior y unos proyectos claros es más fácil encontrar a las personas que nos ayuden a hacerlos realidad, personas dispuestas a asumir riesgos, innovadoras y emprendedoras. Gran parte de la gestión actual de las universidades está en lograr que las personas se sintonicen con el propósito superior y dinamicen los proyectos que se tienen, de esta forma, las universidades son las personas que la integran y, por lo mismo, esta es la “p” más importante.

Un capítulo especial tienen los profesores en el modelo de gestión. Por muchos años hemos escuchado decir que las personas más importantes de las instituciones de educación superior son los estudiantes. Sin embargo, estoy en desacuerdo, si bien el estudiante es el receptor de todo lo que hacemos, este no puede estar en el centro de la institución, puesto que bien entendido su lugar, quienes garantizan realmente el proceso de enseñanza-aprendizaje son los profesores. La docencia es el oficio más importante para la sociedad, en la universidad garantiza que la misión se cumpla y que el propósito superior sea realidad. Los profesores son el centro de las universidades y ellos reclaman fuertemente atención para seguir garantizando el mejor servicio y el mejor producto académico.

Finalmente, como pasa con las ciudades, las universidades son también lugares para pasarla bien. A la universidad vamos a desarrollar nuestras habilidades comunicativas, afectivas, relacionales, de bienestar con la sociedad y con nosotros mismos. Las universidades son, en esencia, lugares placenteros, para aprender a pasar bien el tiempo y conectarse con lo más profundo del otro, su propia humanidad. Las cinco pes son el punto de referencia para hacer mejores nuestras instituciones.



Profesor: la profesión del futuro

Estamos en un momento crucial. La humanidad, quizá con el ánimo de encontrarse, se ha perdido en sus propias búsquedas. Las profesiones que antes eran llamadas importantes se han relegado. Me refiero a esas profesiones que mantenían la vida misma, que se preocupaban por el bienestar y el desarrollo, que se constituían como indispensables para que la sociedad pudiera caminar, que sostienen nuestra oscuridad y nos guían a la luz. En particular, la profesión de los educadores se estaba viendo como un oficio de segunda, y los docentes estaban siendo tratados como tales por las instituciones y por los gobiernos; pero se han ido dando giros y la misma sociedad ha ido tomando conciencia y reclamando para ellos un lugar, un espacio donde se considere al profesor realmente como un artífice de lo que somos y/o de lo que podemos ser individual y comunitariamente. Ser profesor como ser médico es un orgullo, ya que tanto el uno como el otro nos permiten alcanzar equilibrio social; nos encontramos en un momento donde ser profesor realmente es importante y, por lo mismo, las políticas públicas y los enfoques deben estar dirigidos a generar mejores condiciones para ejercer este oficio. Sin embargo, lo cierto es que, así como se valoran el ejercicio y la tarea de los profesores, esto no representa para ellos mejores condiciones laborales, profesionales o vitales. Por citar solo algunos ejemplos, es evidente el deterioro progresivo en el tema pensional

y de seguridad social, la inequidad en la contratación y la baja remuneración. Entonces, de nada nos sirve reconocer formalmente la importancia de esta profesión si materialmente no le damos la importancia que requiere y merece.

En el caso colombiano, posterior a la restructuración de la Ley 100 de 1993 y su puesta en marcha, el país viene presenciando cada año protestas sociales de los maestros por cuenta de la carencia de garantías para ejercer su profesión. Aún existen docentes rurales que no han tenido la oportunidad de acceder a la educación superior; aún no se han logrado consolidar los proyectos etnoeducativos; no se han hecho comprensiones regionales desde las minorías étnicas y sociales. A esto se suma la ausencia de programas de perfeccionamiento docente, la inequidad salarial, el régimen especial en pensiones, la poca o inexistente estabilidad laboral, la evaluación permanente, el clientelismo y la ausencia de programas de vinculación por méritos. Esto conlleva instituciones débiles, ausencia de programas de bienestar, desconexión entre el establecimiento y el mundo docente. De manera que la que llamamos la profesión del futuro no se torna en absoluto atractiva.

¿Qué hacer? La responsabilidad es de todos, nadie se escapa, tanto los gobernantes que nosotros mismos elegimos, como los funcionarios de las instituciones públicas y privadas, junto a los mismos docentes, deben generar estrategias para actualizar y garantizar mejores condiciones.

En diferentes estudios sobre la percepción de los profesores, por ejemplo, los datos que produce el Barómetro del Trabajo de MORI Chile⁵, dice que el 61 % de los encuestados cree que los profesores son quienes dan más confianza. Contrario a quienes hacen las leyes o quienes administran el sistema educativo, los profesores realmente son respetados. “Evidentemente, hay una valoración muy fuerte de la sociedad a la profesión docente, que ha mejorado en los últimos años,

5 Market and Opinion Research International (Chile).

porque la gente ha visto al profesorado comprometido socialmente, preocupado de la educación y no solo de nuestras reivindicaciones”, dice el presidente del Colegio de Profesores de Chile, Mario Aguilar⁶.

Por nuestra parte, hemos visto a los profesores en marchas, solidarios con las causas de sus estudiantes, preocupados por el proceso de paz, integrados al diálogo social, denunciando la muerte de líderes sociales y conectados con un país que cada día reclama de ellos más presencia, solo porque en muchos lugares de nuestro territorio ellos son todo lo que aporta el Estado. Chile está dando la vuelta hacia la equidad y el mejoramiento de las condiciones de los profesores. Es hora de que Colombia empiece a plantearse este problema en serio.

6 Carlos Said, “Pedagogía se consolida como la cuarta profesión más valorada por la ciudadanía”, *La Tercera*, 2 de febrero, 2020. <https://www.latercera.com/nacional/noticia/pedagogia-se-consolida-la-cuarta-profesion-mas-valorada-la-ciudadania/996625/>



¿Quiénes trabajan en la universidad?

La vida de una universidad se conceptualiza a partir del talento humano, que garantiza su eficiencia. Quienes trabajan en la universidad, docentes, administrativos y terceros asociados, dependen fundamentalmente de procesos gerenciales de transformación organizacional que parten de ellos mismos. Una universidad que no esté pensando en procesos de transformación cultural, digital y de recursos no podrá garantizar su propia perdurabilidad en el tiempo y el enfoque en el logro de sus objetivos.

Los aspectos que atañen a la gestión humana, según Jay Barney y Patrick Wright⁷ son: el conocimiento como activo para generar valor en las compañías, la formulación de estrategias con base en los valores y habilidades de quienes conforman la organización, siendo este un capital intangible en dicho proceso y, por último, la concepción actual de estrategia que parte de las capacidades internas de la organización para estructurarse y desarrollarse. Desde este punto de vista, se entiende la necesidad de volcar la universidad hacia la generación de prácticas innovadoras mediante la gestión del conocimiento y habilidades de su componente humano, a partir de procesos de transformación organizacional⁸.

7 Jay Barney y Patrick M. Wright, "On becoming a strategic partner the role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management* 37, n.º 1 (1998): 31-46.

8 Karen Newman, "Organizational transformation during institutional upheaval", *The Academy of Management Review* 25, n.º 3 (2000): 602-619.

Esta realidad fue impulsada por el fenómeno de la globalización, entendido como “la perceptible pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil”⁹. Esta situación ha llevado a las universidades al hecho de que deben adaptarse, diferenciarse, volcarse a la creación de ventajas competitivas o, de lo contrario, estarán destinadas a desaparecer¹⁰.

Es decir, será preciso atreverse a llevar a la universidad por el mar turbulento en donde ella se desarrolla, y ello podrá logarse fundamentalmente mediante la gestión del conocimiento, habilidades, cualidades y fortalezas del talento humano que la constituyen. Se trata de pensar muy bien nuestras estructuras y de hacer de ellas cuerpos vitales para la vivencia de sus valores, su cultura, sus maneras de operar y su propia formación.

A partir de la segunda mitad del siglo xx, periodo de la gran crisis que afrontó el mundo y sobre todo Europa, como consecuencia de las dos guerras mundiales, se desarrollaron políticas y estrategias enmarcadas o condicionadas siempre por una necesidad de liderazgo eficaz y legítimo, con objetivos claros y públicos, y con metodologías siempre dúctiles que, a través de una planeación flexible, la cual no suponía improvisación sino adaptabilidad, condujeron a una milagrosa recuperación económica, política y social. Sin embargo, parece que esta estrategia sencilla y clara no permeó todas las instituciones de nuestra sociedad y mucho menos nuestras universidades, las que no se pusieron o no fueron capaces de ponerse a tono con esos tres factores fundamentales y probados como eficaces en el escenario de la posguerra: liderazgo eficaz y legítimo, objetivos claros y planeación sensible. Parece que la universidad que siempre enseña no se deja enseñar ni siquiera de la historia; la universidad en donde todos aprendemos no se

9 Ulrich Beck, *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, trad. Bernardo Moreno y María Rosa Borrás (Barcelona: Paidós, 1998).

10 Ana Torres Menárguez, “La mayoría de las universidades del mundo van a desaparecer”, entrevista a David Robert, *El País*, 24 de octubre, 2016. https://elpais.com/economia/2016/10/23/actualidad/1477251453_527153.html

deja enseñar ni de la experiencia más radical del siglo xx. Al parecer, las universidades se limitaron a enseñar a otros a pensar pero nunca se pensaron a sí mismas.

Es evidente que las personas deberían ser líderes con capacidad de autogestión, de planeación y orientadas al cumplimiento de los objetivos. Las universidades también son entidades sociales que están dirigidas a alcanzar metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y, finalmente, vinculadas al entorno. En otras palabras, la universidad es una comunidad humana que interactúa entre sí y que, pese a los intereses heterogéneos y particulares de sus integrantes, está unida por un objetivo común, en un marco institucional normativo y axiológico. Esto, a su vez, demanda un compromiso colectivo, pero también individual. Hay una sinergia constante entre persona y organización, entre el todo y las partes, y viceversa. Por ello es posible afirmar que el rendimiento personal es la base del rendimiento de la organización, y claro, las condiciones de la organización determinan las posibilidades del rendimiento personal; pero como la voluntad de tomar y asumir decisiones y compromisos no puede ser, en el más real de los sentidos, un acto de grupo sino de individuos, el conocimiento del comportamiento personal es la base de la gestión eficaz¹¹. Más líderes en nuestras universidades, más personas trabajando por los objetivos y más comunidades académicas adaptativas y con capacidad de transformación. ¡Esta es la gente que necesitan nuestras universidades!

11 James Gibson, John Ivancevich y James H. Donnelly, *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, 13 ed. (Ciudad de México: McGraw Hill, 2011), 226. https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_estructura_y_procesos



Las personas exponenciales

En el 2014, Salim Ismail, Yuri van Geest y Michael S. Malone escribieron el famoso libro *Organizaciones exponenciales*¹², que instruye sobre cómo asumir la administración de las organizaciones actuales. Las instituciones han cambiado y con ellas la forma en que se lideran. Esta realidad de cambio le ha dificultado, sobre todo a las instituciones tradicionales, entender en qué consiste la administración de las organizaciones. Nunca como ahora pensar en una organización exponencial nos conduce a preguntarnos por el tipo de personas que las deben integrar. Como leíamos en el capítulo anterior, las universidades no se escapan de este propósito.

En la actualidad, hacer declaraciones de propósito superior o estrategia sin tener en cuenta a las personas resulta poco asertivo. La muy conocida máxima “las organizaciones son las personas que las integran” nos permite comprender con mayor claridad que una universidad que busque ser exponencial, ya que su resultado es desproporcionadamente grande, por el uso de técnicas administrativas-organizacionales, académicas y tecnológicas que generen mayor desarrollo, no podría ser tal si no es por el capital humano que la constituye. De manera que las universidades exponenciales están integradas por personas igualmente exponenciales.

¹² Salim Ismail, Yuri van Geest y Michael S. Malone, *Organizaciones exponenciales* (Madrid: Bubok, 2016).

¿Qué es una persona exponencial? En primer lugar, es un iluminado por la información. Un mundo que dejó de desarrollarse en torno al conocimiento y que pone su acento en la información, genera no solo niveles de superficialidad bastante evidentes, sino también cambios rápidos y desmedidos que impiden detenerse a procesar cuidadosamente la cantidad de datos que se generan en las instituciones. Más grave aún, cuando la información de las universidades y las personas es de fácil acceso para todos, se van perdiendo en el camino valores y un profundo sentido humano que nos expone a todos a someternos a un grado muy alto de vulnerabilidad. La democratización de la información ha sido mal entendida y los abusos generados han obstaculizado el desarrollo de líderes capaces de situarse en el mundo según los avances de la tecnología. Vamos más lento porque estamos más expuestos a niveles de información que nos hostigan, nos agobian y hasta nos desorientan.

En una lógica del mundo en la cual

cuanto más tuvieras —es decir, cuanto más valor “poseyeras”— más rico y poderoso eras, para gestionar este activo, por supuesto, necesitabas personas. Muchas personas. Si una parcela de tierra era el doble de grande, necesitabas el doble de personas para cultivarla o protegerla. Afortunadamente, nuestro ámbito de control no se extendía mucho más allá del horizonte, por lo que este sistema funcionaba perfectamente.¹³

Era una relación proporcional. De hecho, esto definió las estructuras de poder, los mecanismos de organización de las personas involucradas, las estrategias de correlación y de sobrevivencia, los mecanismos de autorregulación y control, las normas de convivencia y, a partir de ellas, el fundamento de una ética que nos posibilitaba la convivencia; como consecuencia de todo, esta manera de pensar nos dio la capacidad de adaptación frente a cada situación que aumentaba las posibilidades de ser rentable, pertinente y suficiente.

13 Ibid., 60.

Con la automatización de procesos, las mentes actuales confundidas, muchas de ellas inmóviles por el miedo, frustran toda posibilidad de reinención y se esconden detrás de los muros de las instituciones tradicionales que aún no han comprendido por dónde van las cosas, cómo se pueden hacer las más profundas y espontáneas disrupciones, que son las que en definitiva abren camino a la innovación. El desarrollo de las universidades exponenciales, como mencioné, va de la mano con el desarrollo de las personas exponenciales. Una persona exponencial es un relacionista. Es una ruptura entre lo proporcional y lo exponencial.

Si el capital humano busca evolucionar a partir de restricciones —una posición tradicionalmente proporcional—, muy posiblemente, en vez de tener un capital disruptivo —una posición abiertamente exponencial—, nos encontraremos con uno trasgresor. Asimismo, las organizaciones, que bajo el lema de la “austeridad” hacen evolucionar sus procesos, lejos de ser disruptivas se convierten en trasgresoras, inclusive para ellas mismas. Si una persona, por el contrario, evoluciona conectada a un mundo que le genera y le posibilita canales de información y abundancia en sus mecanismos, será un potencial exponencial para las instituciones que persiguen el mismo propósito. Si logramos escalar la tecnología, ahora es el momento de escalar las universidades.

Ahora bien, ¿cómo entender un poco el perfil de las personas que requieren las universidades exponenciales? Cada vez más la educación, aunque lenta y muchas veces paquidérmica, va comprendiendo que la formación por competencias se hace más urgente. Ya no se trata de abstraer pesados conceptos sino de hacerlos posibles para las organizaciones. No se trata de hacer una carrera para conseguir títulos, sería errado entender en la actualidad los conceptos de inteligencia y experiencia proporcionales al número de títulos, pues ambos han cambiado. La inteligencia, antes entendida como erudición o instrucción, hoy tiene un componente amplio de adaptabilidad al cambio y capacidad de procesamiento de datos en torno a las circunstancias. De manera que ya no es más inteligente quien más contenidos sepa, sino quien mejor se relacione, se desarrolle en torno a las ideas, sepa adaptar los contenidos a las técnicas y sea capaz

de desinstalarse para asumir los cambios. Poco cuenta haber pasado treinta años en una organización, seguramente haciendo lo mismo. La experiencia, entendida como el cúmulo de años invertidos en función de un proceso, actualmente no cuenta mucho. Las personas que una vez hicieron algo bien y lo replicaron un número x de veces durante muchos años son repetidoras de algo que en algún momento hicieron bien, pero quizá ya no son personas con experiencia sino acumuladoras de las mismas prácticas. Actualmente, tener la capacidad de hacer algo bien, mejorarlo, sistematizarlo, escribirlo, ejecutarlo, corregirlo, pensarlo nuevamente, enseñarlo, para volverlo a mejorar, constituye esa cadena de valor que construye el concepto de experiencia que se requiere. Solo estas personas, formadas en esas capacidades, que parten de la inteligencia y la experiencia, son quienes hacen de sus universidades comunidades de aprendizaje que comparten los mismos propósitos, creencias, recursos, preferencias, necesidades, riesgos y otros elementos, ninguno de los cuales depende de la proximidad física. Por eso, las universidades exponenciales requieren personas dotadas de un fuerte sentido de lo humano, transformadoras, eficientes, ancladas a estrategias y con alto nivel de motivación. Nunca como ahora el liderazgo es el componente fundamental de las personas que necesitan las universidades exponenciales. Liderazgo transformador, humano y coherente.

El gobierno corporativo de las universidades

En la actualidad entendemos que el gobierno corporativo de las universidades es un recurso importante para el desarrollo institucional. El profesor Jamil Salmi¹⁴ reflexiona sobre la necesidad de contar con un gobierno universitario que permita la correcta administración de las instituciones y les facilite adaptarse a las exigencias que nos presenta el mundo actual; ya no se trata simplemente de ir bien orientados, sino quizá tan importante como lo anterior, de ir bien adaptados. Salmi presenta tres características de las universidades de clase mundial: en primer lugar, una alta concentración de talento tanto de profesores como de estudiantes. En segundo lugar, recursos financieros abundantes para ofrecer un ambiente de aprendizaje apropiado y promover investigación de calidad. En tercer lugar, características de gobierno favorables para alentar una visión estratégica de innovación y flexibilidad que les permita a las universidades tomar decisiones y administrar los recursos sin sentirse agobiadas por procesos innecesarios y paquidérmicos.

De estas tres características quisiera hablar. Es urgente conformar comunidades académicas y, aunque ellas están integradas por todos

¹⁴ Jamil Salmi, *El desafío de crear universidades de rango mundial* (Washington D. C.: Banco Mundial, 2009).

los miembros de la universidad, desde sus estudiantes hasta sus egresados, pasando por sus docentes y el cuerpo administrativo, son precisamente los docentes quienes ejercen el principal patrón de desarrollo en estas. Sucede que los mismos docentes no han comprendido de qué se trata. El no ejercer responsabilidades enmarcadas en las funciones sustantivas, el no estabilizarse en una institución, el no integrarse a la identidad institucional, el afán económico por encima de su propia vocación, está llevando a que las instituciones asuman estrategias de consolidación como renunciar a los docentes con horas cátedra, el seguimiento riguroso a planes de trabajo, la insistencia por la cualificación del docente y la distribución de sus tiempos para que ellos, en la dinámica cotidiana, vayan entendiendo de qué se trata eso de pertenecer a una comunidad académica. Quienes han logrado concentrar el talento de los docentes y quienes como docentes se han concentrado en su propia institución, empiezan a gestionar su tiempo en función de proyectos de extensión, investigación y enseñanza-aprendizaje, ya no por horas o actividades, sino por proyectos de largo aliento.

Si el talento está bien consolidado, la consecuencia es una serie de recursos que empiezan a generarse al interior de las instituciones, entre esos los financieros, que nos permiten funcionar y ofrecer ambientes de aprendizaje apropiados. Desde hace muchos años, hemos escuchado en las universidades que el modelo de gestión debe cambiar para que la sostenibilidad no dependa de las matrículas sino de los proyectos que nacen de la consolidación de la docencia y de la gestión de quienes las lideran. Este es el principal desafío para quienes son rectores, vicerrectores y decanos: entender cómo definir e implementar un liderazgo académico en un clima cambiante respecto de las prioridades de sus docentes, la baja de matriculados, las preferencias de los estudiantes, quienes cada vez más optan menos por el título académico, y la inevitable desconfianza que se ha generado en el país por cuenta de la proliferación de instituciones de baja calidad e investigaciones alejadas de las necesidades reales de la sociedad.

Una universidad colombiana no debe permitir que sus comunidades académicas estén alejadas del proceso de construcción social del país. Necesitamos universidades que sepan integrar la investigación a los escenarios de transformación social. En la actualidad,

inclusive, habría que poner en duda aquellas instituciones que usan la filantropía como excusa para no asumir responsabilidades o simplemente para hacerse sostenibles por cuenta de la inequidad y la desigualdad social.

Finalmente, las dos características anteriores tienen una única consecuencia: el estilo de gobierno y la gobernanza de las universidades. “*Structure follows strategy*” (‘la estructura sigue a la estrategia’) fue el principio básico de organización que originalmente formuló el historiador y profesor Alfred Chandler¹⁵ en un estudio legendario sobre los cambios en la estructura organizativa de las grandes empresas de principios del siglo xx en Estados Unidos. Si la estructura no está alineada con la estrategia, va a ser una cortapisa para su correcta implementación. La estrategia no va a poder ser la que se ha definido, sino la que la estructura permite. Por ejemplo, si una universidad decide expandirse internacionalmente y no existe en ella nadie que formalmente tenga asignada esa responsabilidad, va a ser preciso crear una unidad que tenga este foco, pues de lo contrario la estrategia definida no resultará posible. Este es, para mi humilde concepto, el principal problema de las universidades, no contar con estructuras que respondan a los sueños, a los anhelos, a las metas que quieren alcanzar y, por lo mismo, ejercer mal el gobierno de estas de manera que la gobernanza se convierte en el sueño de quien quería, pero no pudo.

Pensar corporativamente hoy implica generar condiciones favorables para alentar una visión estratégica de innovación y flexibilidad que permita a las universidades tomar decisiones y administrar los recursos sin sentirse agobiadas por procesos innecesarios y paquidérmicos. ¿Qué tal si juntos trabajamos por crear esas condiciones?, ¿cuáles son? Propongo cuatro acuerdos y dos declaraciones estratégicas para reflexionar juntos.

Los acuerdos son: 1) menos grupos de trabajo y más equipos: menos protagonismo y más trabajo colaborativo, menos jefes y más líderes; 2) planeación estratégica, para que todo lo que hagamos responda

¹⁵ Alfred Chandler, *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise* (Boston: MIT Press, 1962).

a ese ejercicio de soñar juntos, que las metas trazadas sean el fruto de las conversaciones, bajo el entendimiento de que, aunque los cambios son acelerados, si estratégicamente nos adaptamos logramos mayor concentración y más impacto; 3) simplificación de procesos, es decir, para llegar del punto A al B no tengamos que incluir una cantidad de formatos, de burocracia innecesaria, de oficinas, cargos, etc.; 4) procurar que nuestras acciones sumen valor a la institución, la mejor forma de hacerlo es contando con equipos dispuestos a asumir riesgos, que aporten a la institución desde sus conocimientos y habilidades pero que multipliquen exponencialmente con su actitud.

Ahora les comparto dos declaraciones de estrategia que nos pueden ayudar en la gestión de universidades que quieren tener un gobierno corporativo, se trata de fórmulas matemáticas pensadas para instituciones pequeñas y grandes. Una universidad pequeña debe pensar en: $\text{crecer} + \text{regionalizarse} = \text{liderazgo académico}$. Mientras que una universidad grande debe pensar en: $\text{liderazgo académico} + \text{gestión estratégica} = \text{gobernanza}$.

El concepto de agencia, un habilitador en el gobierno de las universidades

El rector de una universidad en Colombia debe integrar en su modelo de gestión, si quiere implementar un gobierno corporativo, un ejercicio de poder basado en la teoría de la agencia. El asunto no es nuevo, tiene sus raíces en la propuesta de Michael Jensen y William Meckling¹⁶, quienes, en la década de 1980 definieron las relaciones de gobierno como una expresión del antiguo concepto de subsidiariedad, que en la práctica es conocido como la teoría de agencia.

Tampoco es nuevo esto de la subsidiariedad, comunidades religiosas fundadas en el Medioevo, como los dominicos, la tienen como principio común de su gobierno. Consiste en que el eslabón del alto gobierno, el del superior, es subsidiario con los que lo siguen en orden de jerarquía hasta llegar a la base. Quien gobierna confía y delega en quien lo sigue una serie de responsabilidades, y este último, bajo el principio de la confianza, construye los escenarios posibles para quienes deban operar y hacer que las cosas sucedan. Las decisiones son colegiadas y subsidiariamente confiadas a quien corresponda. Para que haya subsidiariedad debe haber confianza y esta se ejerce recíprocamente.

16 Michael Jensen y William Meckling, "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics* 3, n.º 4 (1976), 305-360.

En el universo corporativo, este principio de subsidiariedad lo hemos entendido gracias a la teoría de agencia que busca regular las relaciones de poder entre los miembros de una organización. El caso de un rector es integrar los diferentes cuerpos colegiados de la universidad y definir su círculo de confianza que está expresado en cada una de sus funciones. Se trata, en segundo lugar, de integrar todos los miembros de la institución, desde su alta dirección hasta sus diversos grupos de interés (los *shareholders* y *stakeholders*)¹⁷. Como metodología de trabajo, quien se interesa por adaptar la organización en la teoría de la agencia debe formularse dos preguntas: ¿cuáles son las buenas prácticas del modelo de gobierno actual?, y, finalmente, ¿a quién benefician esas buenas prácticas? Estas dos preguntas trazan una ruta que me permito presentar.

Cuando las instituciones de educación superior cuentan con un cuerpo colegiado de alta dirección, que actúa subsidiariamente y que promueve el diálogo entre todos, se evitan problemas como los que usualmente vemos en instituciones de carácter público. El caso reciente de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas en Bogotá es un claro ejemplo de lo que se habría podido evitar tan solo si esta teoría si hubiera implementado en el esquema de gobernanza. Todos esperamos que, como sucede en el mundo corporativo, las universidades desde su alta dirección, decididamente y con honestidad, dirijan todos sus esfuerzos al cumplimiento de su razón de ser: educar con calidad. Tristemente hemos visto también, inclusive en algunas universidades privadas que, con negligencia, los actores que ejercen el poder impiden el paso, el avance, las nuevas formas de cumplir con la misión que se han planteado.

17 “*Shareholders* son todas aquellas personas, compañías o cualquier otra institución vinculada a la empresa mediante la posesión de acciones [...] *Stakeholders* es cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros)” *Fiberglass*, “Skateholders y shareholders”, <https://sites.google.com/site/fiberglasssa/5-stakeholders-y-shareholders>

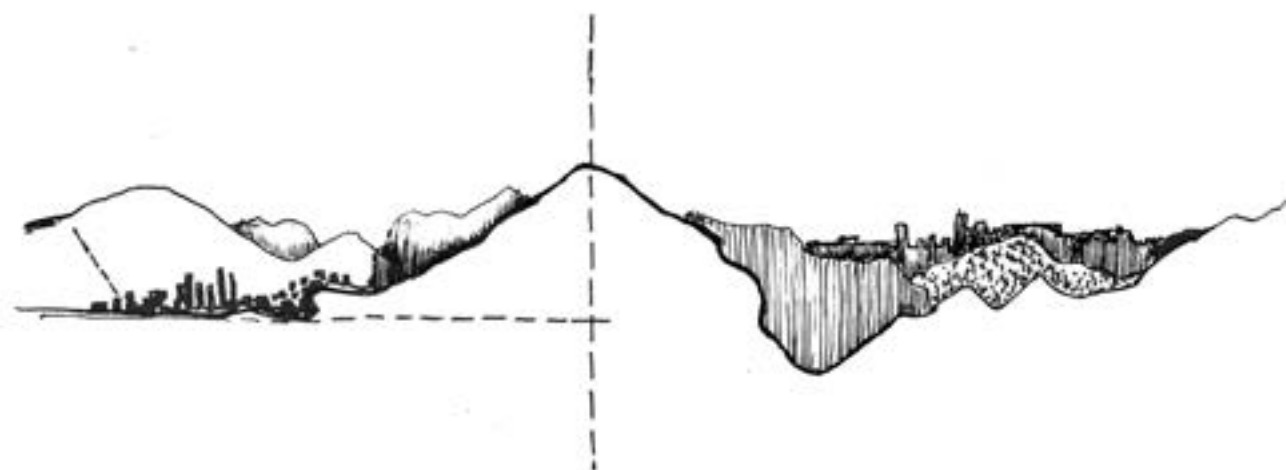
La mediocridad se viene escondiendo en “lo tradicional”, escudada por el miedo a los retos, al trabajo compartido, a las visiones diferentes y a las nuevas generaciones. Instituciones con una planeación superficial, con una administración basada en la contabilidad y no en la gerencia, infraestructuras obsoletas, talento humano poco adaptativo, nada propositivo, anclado en salarios que no se corresponden con el nivel de su capacidad de soñar, construir y consolidar. Docentes que, con el esquema de contratación, se siguen escondiendo en las horas asignadas y no en su propia promoción, rectores de oficina, escondidos, tímidos y nada pertinentes para las exigencias del presente.

La teoría de la agencia ha recibido también críticas, Francisco Mozo y María Pilar Pérez¹⁸, Elia García¹⁹ y Francisco Ganga²⁰, por ejemplo, han afirmado que esta se basa esencialmente en el punto de vista del principal o propietario, que considera el comportamiento de los agentes o administradores como oportunista, motivado únicamente por los beneficios personales. Las luchas de poder entre académicos y administrativos, muchas veces irreconciliables, se solucionarían fácilmente con la fuerza de las conversaciones, esta es la mejor metodología para motivar una reconciliación entre las dos visiones. Juntarnos periódicamente para escucharnos nos abre el panorama, nos ayuda a comprender y comprometernos. Que las riendas de las universidades sean asumidas por excelentes ejecutores de sus funciones misionales. Un gobierno de carácter corporativo salvaguarda las instituciones y permite consolidar la apuesta central de su implementación: la confianza, esta es la clave.

18 Francisco Mozo y María Pilar Pérez, “Una perspectiva dual para la gestión de recursos humanos: ¿optimizar recursos o reducir costes contractuales?”, *Dirección y Organización* 25, (2001): 69-79. <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/222/222>

19 Elia García, “Características del poder y la rentabilidad en una almazara cooperativa: teoría de la agencia versus teoría del servidor”, *Revista de Estudios Cooperativos* 83 (2004): 33-49. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36708302>

20 Francisco Ganga, “Análisis preliminar del gobierno universitario chileno”, *Revista Venezolana de Gerencia* 30 (2005): 213-246. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003004>



La principal decisión de la universidad, la transformación digital

Las diferentes universidades en el mundo han emprendido procesos de transformación institucional con tres propósitos fundamentalmente: 1) cómo hacer de las universidades ecosistemas digitales de aprendizaje; 2) cómo hacer que los trámites sean más simples y rápidos; y, finalmente, 3) cómo adaptar las instituciones a los requerimientos y necesidades de la sociedad. Uno podría metodológicamente decir que el proceso es como está enunciado: para poder tener una institución adaptada a las necesidades de la sociedad es preciso transformarla digitalmente.

Es imposible que el proceso inicie al revés, por eso, quienes se han planteado el problema de la pertinencia en serio han comprendido que el primer paso es la transformación digital. Inclusive, quienes llevan más tiempo procurando hacer gestión de cambio han entendido que es importante detener las actividades que por años se han venido realizando para poder darle paso y prioridad a la transformación digital de la educación, que es muy diferente a su virtualización. Las grandes empresas que han querido incorporar un gobierno corporativo, han tenido que detenerse en la pregunta del mundo digital, su incorporación en la cultura organizacional y su implementación en el *core* del negocio²¹. No

21 El *core business* es la actividad que genera valor y que resulta esencial para conseguir una ventaja competitiva de gran beneficio para la compañía. Michel Miró, “Core Business: ¿qué es?, ¿en qué consiste?”, *Otra Empresa*. <https://otraempresa.com/core-business/>

estoy diciendo nada nuevo, inclusive, desde hace muchos años se viene hablando de la importancia de transformar la educación superior en ambientes digitales. Si esto es así, entonces ¿qué pasó?, ¿por qué nos seguimos resistiendo al cambio?, ¿por qué nos cuesta tanto hacer lo que otros con menos recursos y talento humano ya han logrado?, ¿cómo hacer para que las universidades no se limiten simplemente a implementar un ERP²² en la parte administrativa, sino que integren a la gestión académica módulos que faciliten su transformación?, ¿cómo retener el talento humano que viene implementando estos sistemas y cómo hacer que transfieran fácilmente el conocimiento? Del mismo modo, cómo promover el emprendimiento digital, la creación de nuevos productos y su implementación desde los ambientes naturales donde la academia se hace posible. Cómo entender que las *spin-off* y los *startups* son una salida inteligente en la adaptación de contenidos curriculares que demanden pertinencia y capacidad de integración con los sectores de la producción y el desarrollo profesional.

La transformación digital de las universidades es una tarea apremiante, evadirla es traicionar el objeto misional de la universidad. Un mundo que va a ritmos acelerados y que requiere talento humano formado en procesos digitales no se puede permitir más los currículos y las pedagogías tradicionales. Una universidad que en sus componentes formativos no integre procesos digitales tiene una alta tendencia a desaparecer. En esto nos estamos jugando todo, la cobertura, el acceso, las fuentes de financiación y la permanencia en el tiempo, algo que trasciende la misma sostenibilidad. ¿Cuáles son las oportunidades que estamos dejando escapar? Claro es que las matrículas se van a reducir aún más, que las personas buscan una formación en habilidades puntuales que, en gran proporción, el mundo digital puede proporcionar.

22 Un ERP (Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales) es un conjunto de sistemas de información que permite integrar ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad. El ERP funciona como un sistema integrado, y aunque pueda tener menús modulares, es un todo. Es decir, es un único programa con acceso a una base de datos centralizada. *Aner*, “¿Qué es un ERP?”, <https://www.aner.com/que-es-un-erp.html>

No podemos seguir preguntándonos por qué hacer, más bien tenemos que hacerlo y todos sabemos de qué se trata.

Tenemos que hacer que las cosas pasen rápido. Muchas veces, cuando la mirada se centra solo en la urgencia de las acreditaciones, se pierde el foco de lo fundamental; y comprendo que quienes en el tiempo vienen liderando universidades consideran que acreditarse es fundamental, pero seguramente las prioridades han cambiado. Está comprobado que la acreditación no siempre es sinónimo de pertinencia ni que las instituciones acreditadas sean de mayor preferencia para nuestros jóvenes.

No podemos tener más directivos en las universidades con la mirada miope, considerando la contabilidad de la institución como su único referente. Necesitamos directivos dispuestos a asumir riesgos y cometer muchos errores, que se permitan el error como el principio de la innovación de sus instituciones, disruptivos, que se atrevan a intentar algo nuevo, que les abran las puertas a sus equipos para que puedan explorar y soñar. Un rector actual debe estar pensando en cómo garantizar los medios suficientes y las condiciones para la transformación digital, debe estar trabajando con los equipos de planeación y gestión de la calidad para hacer que las cosas sean más simples y rápidas, por último, debe estar integrado a los diferentes escenarios donde la empresa y el Estado lo requieran. Si esto se hace a cabalidad, fácilmente podremos agenciar las instituciones, consolidar sus cuerpos colegiados, integrar el principio de subsidiariedad como un motor generador de confianza y, finalmente, podremos conformar un gobierno corporativo en las universidades para hacerlas más adaptativas e integradas a los diferentes sectores de la sociedad. No podemos esperar más, ni permitir que este decenio pase sin cumplir con esta tarea. Hablamos mucho de cuarta generación, de la cuarta revolución industrial y del Internet 5G y del Internet de las cosas²³. Al parecer no

23 “La internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) es un sistema de dispositivos de computación interrelacionados, máquinas mecánicas y digitales, objetos, animales o personas que tienen identificadores únicos y la capacidad de transferir datos a través de una red, sin requerir de interacciones humano a humano o humano a computadora. Una cosa, en la internet de las cosas, puede

estamos entendiendo lo que esto significa. Queridos amigos, estamos en un momento crucial, estamos cruzando el límite entre la madurez de las instituciones y su declive. La línea del tiempo se agotará si no se toman decisiones prontamente.

ser una persona con un implante de monitor de corazón, un animal de granja con un transpondedor de biochip, un automóvil que tiene sensores incorporados para alertar al conductor cuando la presión de los neumáticos es baja, o cualquier otro objeto natural o artificial al que se puede asignar una dirección IP y darle la capacidad de transferir datos a través de una red”. Margaret Rouse, “Internet de las cosas (IoT)”, *Search Data Center en Español*. <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Internet-de-las-cosas-IoT>

BIBLIOGRAFÍA

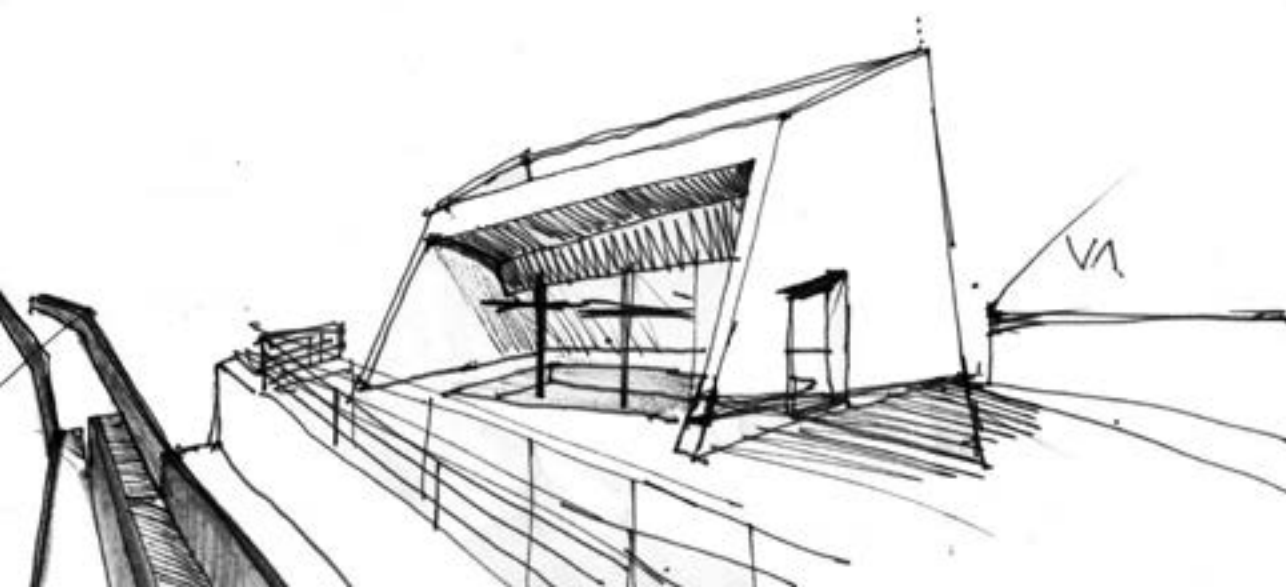
- Altwater, Elmar y Birgit Mahnkopf. *Las limitaciones de la globalización. Economía, ecología y política de la globalización*. Ciudad de México: Siglo XXI, 2002.
- Aner. “¿Qué es un ERP?”. <https://www.aner.com/que-es-un-erp.html> (consultado 17 de abril, 2020).
- Aponte, Eduardo. “Modelo de acreditación de acceso, calidad y pertinencia para la transformación de la educación superior: hacia una política de educación superior para el desarrollo sostenido con equidad en la región de las Américas y el Caribe”. *Educación Superior y Sociedad* 8, n.º 2, (1997): 15-32.
- Aramburu-Zudaire, Mikel. “El pensamiento utópico de Ignacio Ellacuría”, 2015. https://www.researchgate.net/publication/324018251_EL_PENSAMIENTO_UTOPICO_DE_IGNACIO_ELLACURIA
- Barney, Jay y Patrick M. Wright. “On becoming a strategic partner the role of human resources in gaining competitive advantage”. *Human Resource Management* 37, n.º 1 (1998): 31-46.
- Beck, Ulrich. *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Traducido por Bernardo Moreno y María Rosa Borrás. Barcelona: Paidós, 1998.
- Boff, Leonardo. “Amor franciscano”. *Koinoia*, 28 de septiembre de 2007. <http://www.servicioskoinonia.org/boff/articulo.php?num=243>
- Borges, Jorge Luis. *Obra poética 1923-1977*. Madrid: Alianza, 1983.
- Castillo Didier, Miguel. *Kavafis íntegro*, 2 tomos. Santiago de Chile: Centro de Estudios Bizantinos y Neohelénicos Fotios y Malleros, 1991.
- Cervantes Saavedra, Miguel de. *El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha*. Alzira: Algar, 2016.
- Chandler, Alfred. *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise*. Boston: MIT Press, 1962.
- Colmenarejo, Rosa. “Enfoque de capacidades y sostenibilidad. Aportaciones de Amartya Sen y Martha Nussbaum”. *Ideas y Valores* 65, n.º 160 (2016): 121-149. <https://doi.org/10.15446/ideasyvalores.v65n160.43084>
- Díaz Flores, Martha y Enrique Osorio García. “Nuevo modelo educativo ¿mismos docentes?”. *Tiempo de Educar* 12, n.º 23 (2011): 29-46. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31121090003>
- Diccionario de la Real Academia Española*. “Gerente”. <https://dle.rae.es/gerente> (consultado 16 de abril, 2020).

- Diccionario de la Real Academia Española*. “Plural”. <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?id=Iwao8PGQ8D6QkHPn4i> (consultado 16 de abril, 2020).
- Dorantes, Ricardo. “Qué es una startup”. *Entrepreneur*, 22 de agosto de 2018. <https://www.entrepreneur.com/article/304376>
- Fiberglass*. “Skateholders y shareholders”. <https://sites.google.com/site/fiberglassa/5-stakeholders-y-shareholders> (consultado 17 de abril, 2020).
- Fundéu BBVA*. “Una ‘start up’ es una ‘empresa emergente’”. <https://www.fundeu.es/escribir/eninternet/una-start-up-es-una-empresa-emergente/> (consultado 28 de abril, 2020).
- Frigola-Salelles, Emilie (productor) y Catalina Mesa (director). *Jericó: el infinito vuelo de los días* [película]. Colombia-Francia: Miravus, 2016.
- Ganga, Francisco. “Análisis preliminar del gobierno universitario chileno”. *Revista Venezolana de Gerencia* 30 (2005): 213-246. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003004>
- García Márquez, Gabriel. *El coronel no tiene quien le escriba*. Medellín: Aguirre, 1961.
- . *Cien años de soledad*. Buenos Aires: Sudamericana, 1967.
- García, Elia. “Características del poder y la rentabilidad en una almazara cooperativa: teoría de la agencia versus teoría del servidor”. *Revista de Estudios Cooperativos* 83 (2004): 33-49. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36708302>
- Gaviria Díaz, Carlos. ¿Cómo educar para la democracia? Conferencia a los maestros del Gimnasio Moderno, Bogotá, 11 de marzo de 2015.
- Gentile, Jorge Horacio, dir. Introducción, en *Balance a los 60 años de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Según el pensamiento de Jacques Maritain*. Córdoba: Alveroni, 2010. <https://jorgegentile.com/2010/04/12/balance-de-los-60-anos-de-la-declaracion-universal-de-los-derechos-humanos/>
- Gibson, James, John Ivancevich y James H. Donnelly. *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, 13 ed. Ciudad de México: McGraw Hill, 2011. https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_estructura_y_procesos
- Gimeno Sacristán, José. *Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículum*. Madrid: Amaya, 1981.

- Guerra, José Antonio OFM. *San Francisco de Asís. Escritos. Biografías. Documentos de la época. Leyenda de Perusa*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 1998.
- Ismail, Salim, Yuri van Geest y Michael S. Malone. *Organizaciones exponenciales*. Madrid: Bubok, 2016.
- Jensen, Michael y William Meckling. "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics* 3, n.º 4 (1976), 305-360.
- Kant, Immanuel. *Crítica del juicio*. Biblioteca de obras maestras del pensamiento. Buenos Aires: Losada, 2005.
- Leloup, Jean-Yves y Leonardo Boff. *Terapeutas del desierto: de Filón de Alejandría y Francisco de Asís a Graf Dürckheim*. Madrid: Sal Terrae, 1999.
- Luzón Trujillo, Antonio y Juan Carlos González Faraco. "Reactivar la democracia, un desafío ético y educativo: reflexiones urgentes a partir de la obra de John Dewey". *Arbor* 195, n.º 792 (2019). <https://doi.org/10.3989/arbor.2019.792n2013>
- Mankiw, Gregory. *Principios de economía*, 4 ed. Madrid: Thomson, 2007.
- Miró, Michel "Core Business: ¿qué es?, ¿en qué consiste?". *Otra Empresa*. <https://otraempresa.com/core-business/> (consultado 17 de abril, 2020).
- Mozo, Francisco y María Pilar Pérez. "Una perspectiva dual para la gestión de recursos humanos: ¿optimizar recursos o reducir costes contractuales?". *Dirección y Organización* 25, (2001): 69-79. <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/222/222>
- Newman, Karen. "Organizational transformation during institutional upheaval". *The Academy of Management Review* 25, n.º 3 (2000): 602-619.
- Nietzsche, Friedrich. "De la virtud dadivosa", en *Así hablaba Zaratustra*. Madrid: Edaf, 1998.
- Ortega, Andrés. "Sociedad 5.0: el concepto japonés para una sociedad super inteligente". *Real Instituto Elcano*, 25 de enero de 2019. http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/economia+internacional/ari10-2019-ortega-sociedad-5-0-concepto-japones-sociedad-superinteligente
- Parrales, Michael. "¿Qué es la educación 4.0 y por qué es tan relevante?". *InspirED Education & Technology*. <https://inspire-edu.tech/educacion-4/> (consultado 17 de abril, 2020).

- Platón. *República*. Traducido por Luis Farré. Buenos Aires: Eudeba, 1997.
- Rouse, Margaret. “Internet de las cosas (iot)”. *Search Data Center en Español*. <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Internet-de-las-cosas-IoT> (consultado 17 de abril, 2020).
- Said, Carlos. “Pedagogía se consolida como la cuarta profesión más valorada por la ciudadanía”. *La Tercera*, 2 de febrero, 2020. <https://www.latercera.com/nacional/noticia/pedagogia-se-consolida-la-cuarta-profesion-mas-valorada-la-ciudadania/996625/>
- Salmi, Jamil. *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Washington D. C.: Banco Mundial, 2009.
- Schwab, Klaus. “The Fourth Industrial Revolution: What it means, how to respond”. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (consultado 17 de abril, 2020).
- Shakespeare, William. *Romeo y Julieta* (1595). Biblioteca Virtual Universal, 2003.
- Solow, Robert. “A contribution to the theory of economic growth”. *Quarterly Journal of Economics* 70 (1956): 65-94.
- . “Technical change and the aggregate production function”. *Review of Economic and Statistics* 39 (1957): 312-320.
- Spin-Offs. Universidad de Granada, “Spin off: qué son y para qué sirven”, 16 de abril de 2020. <https://spinoff.ugr.es/cms/menu/info-otri/spin-off-que-son-y-para-que-sirven/>
- Steinbeck, John. *Las uvas de la ira*. Madrid: Alianza, 2018.
- Tomás de Aquino. *Summa theologiae*. http://www.documentacatholicaomnia.eu/03d/1225-1274,_Thomas_Aquinas,_Summa_Theologiae,_ES.pdf
- Torres Menárguez, Ana. “La mayoría de las universidades del mundo van a desaparecer”, entrevista a David Robert. *El País*, 24 de octubre, 2016. https://elpais.com/economia/2016/10/23/actualidad/1477251453_527153.html
- Unesco. *Educación para el desarrollo rural: hacia nuevas respuestas de política*. Roma: Unesco, 2003.
- . *El desarrollo sostenible comienza por la educación: cómo puede contribuir la educación a los objetivos propuestos para después de 2015*. París: Unesco, 2014.

- Vargas Abarzúa, Esteban. “El problema de la formalidad de realidad y de estimulidad a partir de la filosofía de Xavier Zubiri”. *The Xavier Zubiri Review* 9 (2007): 5-17.
- . “Reducir la pobreza en el mundo gracias a la enseñanza primaria y secundaria universal”. Documento de política 32, ficha descriptiva 44, 2017. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000250392_spa
- Vásquez, Samuel. *Lectura y conversación. Algunas erratas de fe*, 23 de marzo de 2006, Corporación Otraparte. <https://www.otraparte.org/actividades/literatura/samuel-vasquez-1.html>
- Wittgenstein, Ludwig. *Tractatus lógico-philosophicus* (1921). Madrid: Alianza, 1989.
- . “El ser humano en la campana de cristal roja (1925)”, en *Luz y sombra. Una vivencia (-sueño) nocturna y un fragmento epistolar*. Valencia: Pre-textos, 2006.
- Yepes, Carlos Raúl. *Por otro camino. De regreso a lo humano*. Bogotá: Aguilar, 2017.
- Zuleta, Estanislao. *Sobre la lectura* (1982). <http://catedraestanislao.univalle.edu.co/SobreLectura.pdf>





Esta obra se editó en Ediciones USTA.
Se usó papel propalcote de 280 gramos para la cubierta y papel
bond *beige* de 70 gramos para páginas internas.
Tipografía Sabon Lt Std.
2020

ESTE LIBRO NO ES EL RESULTADO DE UNA INVESTIGACIÓN.

Son las conclusiones de un observador. No se trata de un manual de gestión universitaria. Es el itinerario de un rector joven que, a los 33 años, asumió la dirección de una universidad en Colombia y que se propuso navegar el mar, sin otra provisión más que su propia piel. No se trata de una construcción dogmática. Son las reflexiones que se fueron construyendo cada semana, conforme el periódico El Mundo iba publicando así, como cuando un padre alimenta a su hijo, cucharada tras cucharada, las reflexiones del joven rector, que como él mismo lo siente, más que un escritor de libros es un columnista.

¿Qué son? ¿De dónde vienen? ¿Hacia dónde van las universidades? Son las preguntas fundamentales del libro. No tiene un orden para leerse, se puede iniciar desde el capítulo que se quiera y terminar donde se quiera, da igual: su orden no altera su propósito, que no es otro que intentar atravesar el mar.

El prólogo lo ha elaborado Carlos Raúl Yepes Jiménez, un generoso humanista, expresidente de Bancolombia, amigo cercano del autor, cuya respuesta generosa no se hizo esperar. Como consecuencia, contamos con una breve, pero muy profunda presentación de quien quiso atravesar el mar con el autor, con la misma piel, con la propia humanidad.



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
SEDE MEDELLÍN