

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS

Trazando Rutas de Acción para la “Nueva Normalidad” en la Educación Superior

Contexto : los desafíos son globales, las competencias no lo son

La pandemia está poniendo en evidencia una triple brecha:

Una **brecha de sustentabilidad**: las universidades públicas deberán competir por recursos con otros bienes públicos (salud, programas de empleo, etc.) y las universidades privadas se verán enfrentadas a decisiones de las familias en relación a la inversión en la educación de sus hijos.

Una **brecha de adaptación**, entre un entorno global en vertiginosa transformación radical, y la capacidad de respuesta de las instituciones de educación superior a las nuevas situaciones, con un impacto sobre su legitimidad.

Una **brecha de percepción** a distintos niveles de la universidad, lo que torna dificultoso iniciar procesos de cambio consensuados.

Esta triple brecha pone en riesgo la capacidad de respuesta de los sistemas de educación superior y de las universidades a los requerimientos de una compleja situación hasta ahora inédita.

En algunas dimensiones de su quehacer, la crisis provocará la aceleración de procesos ya en marcha, por ejemplo la incorporación de las tecnologías en la educación. En otras dimensiones, la crisis provocará un retroceso en los procesos de apertura y modernización. Más aún, para algunas instituciones de educación superior, la crisis pone en riesgo su existencia misma. Más que nunca, son las políticas públicas y los liderazgos institucionales los que harán la diferencia. “Dulces son los usos de la adversidad, los cuales como un sapo, feo y venenoso, portan todavía una preciada joya sobre su cabeza” (William Shakespeare, As you like it).

En la urgencia, construir el futuro

Los diagnósticos están claros. En infinidad de webinars, debates y artículos, en los últimos cuatro meses, se han expuesto claramente las consecuencias de la pandemia. La crisis no es coyuntural y su impacto se hará sentir en los próximos años, tal vez en toda la década.

Cómo construir un nuevo modelo de universidad, pública o privada, que sea:

- **Relevante** gracias a modelos educativos que proporcionen a sus graduados conocimientos, habilidades, actitudes y valores útiles para su desempeño en la vida activa.
- **Atractiva** para el ejercicio de la docencia (que inspire a hacer los cambios necesarios) y para los estudiantes (gracias a nuevos modelos de aprendizaje activo que ofrezcan mucho más que una enseñanza pasiva a distancia).

- **Pertinente** en su esfuerzo de investigación, centrado en la atención de problemas de la nueva sociedad post-pandemia de acuerdo con sus posibilidades.
- **Comprometida** más que nunca con su entorno local, sin perder la perspectiva regional e internacional.
- **Eficaz y adaptable** en el corto plazo y sustentable a largo plazo.

El desafío es imaginar y construir el devenir de las instituciones de educación superior a partir de cambios posibles en el corto plazo. Este programa proporcionará las competencias profesionales para que los líderes institucionales, sin dejar de dar respuesta a la emergencia, puedan trazar una hoja de ruta *ad-hoc* para los próximos años, a través de marcos conceptuales, casos prácticos, instrumentos y ejercicios de aplicación.

- ¿Cuánto del nuevo uso de las tecnologías catalizará nuevos enfoques pedagógicos (delicado equilibrio entre lo presencial y a distancia)?
- ¿Qué normas deberán ser revisadas para permitir una necesaria flexibilidad en la provisión de programas (normas de admisión y evaluación que, en algunos países, están siendo revisadas para hacer frente la situación de emergencia) y en los procesos de enseñanza y aprendizaje, aprovechando las posibilidades que ofrecen las tecnologías de información y comunicación?
- ¿Qué procesos de aseguramiento de calidad permitirán convertir las prácticas actuales, a menudo burocratizadas y ritualizadas, en un instrumento eficaz para la mejora (por ejemplo, instaurando nuevos modelos de evaluación por competencias adquiridas, institucionalizadas en marcos de referencia)?
- ¿Qué nuevas estrategias de colaboración internacional estimularán una relación ganar-ganar, por ejemplo con la participación de profesores internacionales utilizando las tecnologías de comunicación? (apoyándose en sistemas de créditos transferibles).
- ¿Qué prácticas permitirán estimular la sinergia entre las competencias propias y los requerimientos del contexto socio-económico? (por ejemplo, incorporando sistemáticamente profesionales en los programas académicos o utilizando estudiantes avanzados como tutores de los nuevos estudiantes).
- ¿Qué nuevos procesos de toma de decisiones permitirán integrar toda la riqueza de puntos de vista de la comunidad académica en una gobernanza compartida? (por ejemplo, estimulando una participación constructiva y desritualizada)?

La hora de los valientes

Este programa está dirigido a equipos directivos de instituciones de educación superior a nivel global, pero en particular a directivos de instituciones en América Latina y el Caribe: Rectores, vicerrectores, directivos de unidades académicas y responsables administrativos interesados en impulsar procesos de experimentación escalables. **La participación será institucional, con un compromiso y una participación activa de cada participante a lo largo de todo el Programa.** De esta manera, se estimulará la creación de equipos de responsables políticos, operacionales y de apoyo para trabajar en áreas prioritarias. Ellos son los actores clave de los cambios concretos deseados.

Contenido, contexto, competencias

El programa se apoya en un marco conceptual derivado de tres disciplinas interconectadas: la innovación, la estrategia y el liderazgo. El hilo conductor es el **desarrollo y re-configuración de modelos de aportación de valor** (modelos de negocio entendidos en un sentido amplio).

Los tres pilares de un modelo de negocio son: **la propuesta de valor** (¿qué hacemos, para quién lo hacemos?), **la arquitectura de valor** (¿cómo lo hacemos?), y **la ecuación económica**, y, en este nuevo contexto, ¿cómo ejercemos nuestro liderazgo?, ¿cómo logramos una convergencia de metas que tenga en cuenta la riqueza de una pluralidad de visiones?

El programa se desarrollará a lo largo de cuatro semanas (segunda quincena de octubre y segunda quincena de noviembre: 26 de octubre - 20 de noviembre), a razón de 2 días por semana (total 8 días). La duración será de 3 horas cada día, en principio de 8h00 a 11h00 Colombia y México / de 10h00 a 13h00 Argentina y Brasil / de 15h00 a 18h00 CET (jueves y viernes o viernes y sábado, en horario similar).

SEMANA 1	
Día 1	Luego de una introducción relacionada con el contexto actual, se compartirán los principales conceptos relacionados con el desarrollo de un modelo de negocio para instituciones de educación superior, relacionándolos con las respuestas del cuestionario.
Día 2	Dos módulos discutirán el desarrollo de una propuesta de valor .
SEMANA 2	
Día 3	Dos módulos se ocuparán de la arquitectura de valor .
Día 4	Dos módulos abordarán la cuestión del modelo económico .
SEMANA 3	
Día 5	En función de sus responsabilidades, los participantes podrán optar entre dos módulos: a) La innovación en la enseñanza y aprendizaje y el desarrollo de estrategias de mejora de la calidad de los resultados de aprendizaje: b) Estrategias de captación de recursos a partir de oportunidades emergentes en entornos de innovación.
Día 6	Dos módulos tratarán la gobernanza institucional y los procesos de cambio .
SEMANA 4	
Días 7 y 8	Serán dedicados a la presentación de planes de mejora / hojas de ruta institucionales para la "nueva normalidad". Para su plan de mejora, las instituciones podrán elegir una o más temáticas específicas.

Formato

El enfoque propuesto contextualizará los contenidos transmitidos y dará elementos para impulsar las respuestas necesarias a las situaciones complejas a las que se ven confrontadas las instituciones.

Una encuesta inicial sobre los problemas experimentados por los participantes permitirá abordar las principales cuestiones en el primer módulo y desarrollar un consenso sobre los

temas prioritarios que deben abordarse. Será propuesto también un cuestionario específico sobre la convergencia de metas (cohesión y coherencia) en los equipos directivos de las instituciones participantes.

Cada módulo combinará presentaciones conceptuales para abordar las dimensiones claves de cada tema, casos prácticos, intercambio entre los participantes en grupos y ejercicios de aplicación, acompañados por una “*simultánea de consultoría*”.

Todos los contenidos serán accesibles en modo sincrónico y asincrónico. El programa contará también con un repositorio de documentos. En su conjunto, el programa ofrecerá un entorno rico en marcos conceptuales, guías, herramientas y recursos.

El programa se imparte en español/portugués e inglés con traducción simultánea. Los debates tendrán lugar en una plataforma Zoom, (con la posibilidad de hacer sesiones de grupos).

Debido al formato del programa, la participación estará limitada a aproximadamente 60 instituciones. Se entregará un certificado a cada miembro del equipo que haya participado y contribuido de manera efectiva al plan de mejora institucional.

Sobre Columbus y el equipo académico

Columbus es una asociación de universidades europeas y latinoamericanas fundada en 1987 por la Asociación Europea de Universidades (CRE en ese momento) y un grupo líder de universidades en América Latina. Su misión es promover la colaboración académica entre las universidades de ambas regiones y su desarrollo institucional. Gracias a una amplia colaboración con organizaciones como HEC Paris, cuenta con una gran experiencia en programas de formación-acción, benchmarking, despliegue de estrategias y desarrollo de liderazgo en instituciones de educación superior.

El programa estará dirigido por el profesor Georges Blanc (HEC París) y Francisco Marmolejo (Fundación Qatar), con la coordinación general de Daniel Samoilovich (Asociación Columbus).

Georges Blanc, es actualmente profesor emérito de gestión estratégica en HEC Paris, donde ha pasado la mayor parte de su carrera, enseñando e investigando en el campo de la estrategia y el cambio organizacional durante más de treinta años, mientras actuaba a tiempo parcial con la Fundação Dom Cabral (Brasil). Se graduó en 1964 de la Ecole Normale Supérieure de Paris-Cachan y fue becario de investigación internacional en 1971 y 1972 en la Harvard School of Business. A lo largo de su carrera, ha sido profesor visitante en la Universidad de California en Berkeley, la Universidad de Oxford, la Universidad de Nueva York y varias universidades de todo el mundo. También asesoró a diferentes líderes de instituciones de educación superior en Europa y América Latina, así como a varios directores generales y altos directivos de grupos industriales y de servicios en Europa y países emergentes.

Francisco Marmolejo, desde febrero del 2020 es Asesor de Educación de la Fundación Qatar para la Educación, Salud y Desarrollo Comunitario (Qatar Foundation), en la que aporta perspectivas estratégicas para el logro de la misión del ecosistema de educación e innovación de la misma. Del 2012 al 2020 colaboró como Especialista Líder de Educación Superior del Banco Mundial, habiendo fungido como Coordinador Global de Educación Superior en la sede del Banco en Washington, DC entre 2012 y 2018, así como Especialista Líder de Educación para la India y el Sudeste Asiático con sede en Delhi, India entre 2016 y 2020. Fundó y dirigió entre 1995 y 2012 el

Consortio de Cooperación de la Educación Superior de América del Norte (CONAHEC), una red de más de 160 universidades principalmente de Canadá, Estados Unidos y México.

Daniel Samoilovich, Director de la Asociación Columbus. Sociólogo, con estudios de posgrado en Ciencias Políticas en la Universidad de Heidelberg. Director Fundador del Instituto Mario Boella Superiore para Tecnologías de Información y Comunicación. Desde 2009 es miembro del Consejo Asesor de la Fundación Conocimiento y Desarrollo, Barcelona. Desde noviembre de 2011, es profesor en el International MBA y el programa de Educación Ejecutiva de HEC, París, trabajando con equipos de alta gerencia en temas de desarrollo organizacional y despliegue de estrategias, y en la toma de decisiones en situaciones complejas.

También colaborará un equipo de expertos y directivos institucionales:

- **Jorge Audy**, Superintendente de Innovación y Desarrollo - Tecnopuc, Pontificia Universidad Católica de Rio Grande do Sul, Brasil.
- **Muzio Gola**, ex Vicerrector de Acreditación, Politecnico di Torino y ex Presidente Núcleo de Evaluación, Universitat de Bologna, Italia.
- **Ellen Hazelkorn**, Policy Advisor, Higher Education Authority – HEA, Irlanda.
- **Laurence Lehmann Ortega** - Profesora Afiliada, HEC Paris, Francia.
- **Salvador Malo**, ex Director de Educación Superior de México.
- **Rafael Ramírez**, Profesor de estrategia, Said Business School – University of Oxford, Gran Bretaña. TBC.
- **Francisco Solé Parellada**, Vicepresidente de la Fundación Conocimiento y Desarrollo y ex Director del Parque Científico y de la Innovación de la Universidad Politécnica de Cataluña, España.
- **Sergio Vázquez**, Profesor de Transformación Digital de ESCP Business School, Paris, Francia.
- **Simon Schwartzman**, Investigador, Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade (IETS), Brasil.

Otros expertos completarán el equipo de formadores.

Costos

El costo de participación es de €650 para universidades miembros de Columbus, y de €950 para universidades no miembros. **La cuota incluye participación de un número ilimitado de directivos** con 8 puntos de conexión asegurados, acceso simultáneo y diferido a través de grabaciones, materiales y recursos de apoyo, y certificado de participación.

Inscríbase en:

<https://forms.gle/CManaMRgz5stuvKU9>

Inscripciones abiertas hasta el 28 de agosto de 2020