



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**

**ACUERDO N° 784**

Plan de Implementación de la Política de Cultura y Desarrollo Digital 2026-2031

**EL CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**CONSIDERANDO:**

1. Que la Política de Cultura y Desarrollo Digital, aprobada por este Consejo, mediante el Acuerdo N°. 762 del 10 de febrero de 2025, se propuso la estructuración de un Plan de Acción quinquenal en Cultura y Desarrollo Digital, con el fin de orientar y materializar el desarrollo digital de la Universidad.
2. Que dicho plan fue construido de manera colaborativa por el Comité de Cultura y Desarrollo Digital, con la participación de integrantes de la Sede Central y de la Seccional Cali, en un ejercicio conjunto de reflexión, articulación y proyección institucional. Su formulación recoge una visión compartida sobre la manera en que la Universidad está llamada a comprender, orientar y fortalecer su desarrollo digital, en coherencia con su identidad, Misión y Planeación Institucional.
3. Que el Plan de Implementación de la Política de Cultura y Desarrollo Digital 2026 - 2031 se fundamenta en los principios humanistas y en los rasgos identitarios de la Pontificia Universidad Javeriana. Desde allí, promueve que las tecnologías digitales estén al servicio de las personas y de la Misión de la Universidad, de manera que contribuya al bienestar de la comunidad universitaria y a una relación más reflexiva, ética y responsable con lo digital. Asimismo, busca que su desarrollo se concrete mediante iniciativas articuladas, de colaboración entre unidades y de construcción conjunta de capacidades y soluciones.
4. Que en sesión conjunta del Consejo Directivo Universitario (Acta No. 978) y del Consejo Directivo de la Seccional Cali (Acta No. 365) del 17 de diciembre de 2025, previa presentación del Rector de la Universidad y del Rector de la Seccional Cali, de la propuesta de Plan de Implementación, se procedió a su aprobación como Plan Institucional de la Pontificia Universidad Javeriana.
5. Que de acuerdo con lo establecido en los Estatutos de la Universidad en el Numeral 116, literal c) es función del Consejo Directivo Universitario “Estudiar y aprobar los planes generales de desarrollo...”.

**ACUERDA**

**ARTÍCULO PRIMERO** - Adoptar para la Universidad (Sede Central y Seccional Cali), el siguiente Plan de Implementación de la Política de Cultura y Desarrollo Digital 2026 – 2031:

## I. Introducción

Para la Pontificia Universidad Javeriana, reconocida por su identidad humanista, lo digital no es solo un desafío tecnológico, sino cultural y ético. Implica articular eficiencia y cuidado, innovación y responsabilidad, infraestructura y sentido formativo. Supone comprender que la tecnología es un medio al servicio de la misión universitaria y no un fin en sí mismo; un habilitador de la docencia, la investigación, el servicio y la gestión, que debe fortalecer y no desplazar la centralidad de la persona y su realización integral.

Desde esta comprensión, la política de cultura y desarrollo digital de la Universidad (Pontificia Universidad Javeriana, 2025) surge como una respuesta a los retos y oportunidades que plantea la transformación digital en la educación superior. Su propósito es entender cómo incorporar responsablemente el influjo de lo digital en la cultura institucional, siendo conscientes de las transformaciones que pueden generarse en los procesos académicos, administrativos y de gestión que hacen parte de la vida universitaria. De esta manera, la política busca fortalecer la capacidad de la Universidad para adaptarse sosteniblemente a un entorno dinámico, garantizando la pertinencia de sus acciones frente al compromiso con su misión institucional, al tiempo que atiende las demandas de la sociedad a las instituciones de educación superior.

El Plan de Implementación de la Política de Cultura y Desarrollo Digital 2026-2031 responde a la necesidad de orientar la visión institucional para una era digital en constante evolución. Su definición está enmarcada en la noción Javeriana de Plan Institucional, entendido como una decisión de largo plazo orientada al desarrollo conjunto de un tema estratégico para la Universidad, cuya naturaleza trasciende un ciclo de planeación y exige su articulación e integración con los componentes de la planeación institucional; así, más que una iniciativa aislada, se consolida como un instrumento que materializa los lineamientos y ámbitos de acción de la Política de Cultura y Desarrollo Digital y recoge un proceso institucional continuo, evidenciado en ejercicios como los procesos de Planeación Universitaria, la XIV Jornada de Reflexión Universitaria, con más de 50 soluciones presentadas en “Experiencias Javerianas de Transformación Digital”, talleres de futuro, paneles de discusión y reflexiones sobre “¿Para qué la transformación digital en la Javeriana?”, así como en experiencias de innovación digital ya en marcha en diversas unidades.

En particular, este plan quinquenal:

- Reconoce la necesidad de discernir y actuar acorde con las implicaciones que sobre la identidad de la Universidad y su sostenibilidad tiene lo digital, al menos en tres niveles: el primero de orden académico, en el que las preguntas por el aprendizaje son fundamentales: ¿cuál es el lugar de lo digital para favorecer aprendizajes significativos?, ¿cómo lo digital permea los currículos y la relación profesor-estudiante?, ¿cómo se sitúa lo digital dentro de cada disciplina: objeto de investigación o medio para favorecer aprendizajes de muy variadas naturalezas?, entre otras posibles inquietudes; el segundo nivel, de orden organizativo y técnico, orientado a incidir sobre la gestión académico-administrativa y en cómo estos procesos deben apalancarse en tecnologías digitales para tener un mejor desempeño desde el punto de vista estratégico y operativo; y un tercer nivel, de orden comunitario y social, orientado a hacer explícitos los impactos de lo digital en las personas, su bienestar, sus interacciones, sus comportamientos y su vida en sociedad.
- Con una visión de futuro, sus esfuerzos buscan respetar los pilares de la identidad javeriana al tiempo que enriquecen la experiencia universitaria en sus interacciones digitales, híbridas y presenciales. Esta apuesta permite proyectar la Universidad como una institución capaz de integrar lo mejor de la tradición académica con las oportunidades que ofrecen las tecnologías emergentes.
- Reconoce que las tecnologías en sí mismas no están libres de sesgos: ideológicos, ambientales, económicos, comportamentales, entre otros; y, en consecuencia, promueve la comprensión y revisión periódica de los impactos generados por su adopción o adaptación, para garantizar tanto

la coherencia con las apuestas misionales, como que el criterio de adopción no obedezca exclusivamente a cuestiones del mercado. Esta opción permitirá realizar adopciones responsables y respetuosas de la singularidad de las disciplinas de la comunidad universitaria.

- Identifica temas clave que, por su estado, requieren un proceso de reflexión institucional para orientar la toma de decisiones, asegurando que el desarrollo de las dimensiones digitales se mantenga anclado a su carácter humanista. En este proceso, no debe perderse la centralidad del ser humano ni su dimensión ética, social y cultural; lo digital es un medio y un apoyo, nunca un fin en sí mismo. El sentido humanista debe seguir guiando todas las transformaciones y decisiones institucionales.

En coherencia, el plan de implementación de la política establece un horizonte de cinco años, con revisiones anuales que permitan realizar los ajustes necesarios y mantener su vigencia. A lo largo de este periodo, se busca el desarrollo institucional alrededor de **cinco focos estratégicos**, derivados de los ámbitos de acción consignados en la política, cada uno con sus líneas de acción, bajo un **modelo de desarrollo digital participativo**, centrado en la colaboración, la innovación, el aprendizaje continuo y la mejora de los procesos institucionales.

Los dos primeros focos, apropiación de competencias para habitar una cultura digital y experiencia integral javeriana, se centran en aquello que constituye el ser digital de la Universidad: no se limitan a la reflexión conceptual, sino que impulsan acciones orientadas a fortalecer la cultura, las capacidades y las prácticas que dan forma a una manera propia de habitar lo digital. Los tres focos siguientes, optimización y eficiencia, gobernanza digital y de datos e iniciativas digitales, se orientan más directamente al hacer, teniendo como fundamento la noción del ser digital javeriano establecida en los dos primeros focos. En todos ellos, la ética y el bienestar se integran como ejes transversales y estructurantes. No se diluyen al ser transversales; por el contrario, garantizan coherencia, cuidado y sentido en cada decisión y acción, asegurando que el desarrollo digital mantenga siempre en el centro a las personas, su dignidad y su realización integral.

El modelo de desarrollo digital participativo ha sido concebido como un marco de gestión de proyectos que favorece la participación en la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos; permite que cada facultad, instituto o unidad de gestión proponga proyectos de acuerdo con sus particularidades, pero siempre alineados con los focos de acción priorizados y sus líneas, garantizando así un proceso inclusivo, colaborativo y con visión de conjunto hacia el desarrollo digital de la Universidad. La diversidad de proyectos que emerjan y el trabajo integrado entre unidades serán fundamentales para que el plan logre impacto en todos los niveles de la Universidad.

En este marco, se priorizará que toda inversión en tecnología, ya sea mediante la adquisición de herramientas, plataformas o el desarrollo de nuevos sistemas, esté alineada con los focos definidos en el plan y con los procesos organizacionales. Esta articulación propende por la coherencia institucional y el aprovechamiento estratégico de los recursos.

El Comité de Cultura y Desarrollo Digital asume un rol estratégico en este proceso. Como órgano responsable, en articulación con las oficinas de planeación, de velar por la alineación del plan con los focos y con las megas institucionales, así como asegurar que las consideraciones éticas y de bienestar, aunque transversales, mantengan visibilidad, prioridad y capacidad de incidencia efectiva en la implementación del plan. Tiene además la misión de mantener una visión conjunta que articule las dinámicas de las sedes de Bogotá, Cali y Javeriana Tec, promoviendo sinergias entre proyectos, buscando la coherencia de las acciones a través del modelo de desarrollo participativo. Asimismo, le corresponde propiciar una comunicación permanente con la comunidad universitaria, fomentando el sentido de corresponsabilidad y el compromiso colectivo en la implementación.

La estructura del plan se organiza en dos secciones principales: en primer lugar, se presentan los focos estratégicos y las líneas de acción que orientan los proyectos; en segundo lugar, se expone el modelo de desarrollo de proyectos que posibilita un avance digital participativo.

## II. Focos y líneas de acción

### 1. Foco: Apropiación de competencias para habitar una cultura digital

#### Descripción

Este foco busca fortalecer la cultura digital en la Universidad, reconociendo las reflexiones y los aprendizajes provenientes de las disciplinas acerca de la incursión de lo digital en asuntos epistémicos y su incidencia en los diferentes ámbitos de la vida universitaria. A su vez, promueve la apropiación de competencias en la comunidad educativa que le permitan adaptarse a una cultura digital en permanente transformación para enriquecer la docencia, el medio universitario, la investigación y la gestión administrativa.

#### Propósito

Promover una cultura digital inclusiva, flexible y sostenible que potencie las funciones sustantivas de la Universidad, apoyadas en tecnologías digitales para transformar, innovar y construir conocimiento al servicio de las personas, al tiempo que atiende los desafíos, amenazas y oportunidades que conllevan los cambios tecnológicos en la institución, en las personas y en la sociedad, con el fin de ser fiel a su compromiso humanista.

#### **Líneas de acción**

1. **Marco de competencias digitales institucionales:** definición y actualización de los estándares y niveles de competencias digitales para estudiantes, profesores y personal administrativo, adaptados a sus roles y responsabilidades.
2. **Formación y estrategias de acompañamiento:** identificación de estrategias de acompañamiento existentes y diseño e implementación de rutas de apoyo diferenciadas que respondan a los perfiles y necesidades al interior de la comunidad educativa.
3. **Uso ético y funcional de la tecnología:** promoción de prácticas responsables, críticas y creativas en la integración de herramientas digitales para fortalecer la docencia, la investigación, el servicio, la gestión y la oferta académica mediada por tecnología, considerando principios de accesibilidad, bienestar, inclusión y pertinencia social.
4. **Monitoreo de desafíos, amenazas y oportunidades del uso de tecnología digital:** análisis de los efectos e incidencias del uso de tecnologías digitales en la vida universitaria y en los contextos sociales, con el fin de identificar tendencias, anticipar riesgos y oportunidades, y orientar la toma de decisiones institucionales frente a su incorporación y uso.

#### **Megas en donde aporta**

- Ecosistema javeriano de conocimiento y formación integral
- Universidad en salida para el mundo

#### **Relación con ámbitos de la política**

##### **1. Competencias y habilidades digitales**

- Formación continua en capacidades digitales
- Gestión del talento digital

## **2. Enseñanza y aprendizaje**

- Aprovechamiento de oportunidades del desarrollo digital en formación
- Trayectorias flexibles de aprendizaje
- Analítica del aprendizaje

## **3. Alfabetización algorítmica y algorética**

- Uso crítico y ético de plataformas digitales, redes e IA
- Desarrollo de pensamiento algorítmico

## **4. Investigación en tecnologías y culturas digitales**

- Colaboración interdisciplinaria y multicultural en investigación digital
- Investigación para inclusión y acceso equitativo
- Innovación en métodos de enseñanza, evaluación y gestión del conocimiento

## **5. Bienestar digital**

- Comunicación y consumo digital responsables
- Salud y autocuidado digital
- Uso equilibrado y cívico de la tecnología

## **2. Foco: Experiencia integral javeriana**

### **Descripción**

Este foco busca impulsar una experiencia universitaria integral en sus entornos digitales, híbridos y presenciales, donde lo digital se articula de manera transversal para acompañar a cada persona en su relación con la Universidad, aspirantes, estudiantes, egresados, docentes, administrativos, donantes y aliados, desde el primer contacto hasta su plena vinculación con la comunidad javeriana.

A partir de una comprensión de las necesidades, emociones y contextos de los diferentes públicos, se integran de manera articulada procesos académicos, administrativos, de bienestar, vinculación y comunicación institucional, con un énfasis en el uso estratégico de lo digital para generar experiencias positivas en cada punto de contacto, fortalecer el vínculo emocional con la Javeriana sin buscar reemplazar las experiencias presenciales.

### **Propósito**

Transformar cada interacción, ya sea digital, híbrida o presencial, en una experiencia significativa y memorable que cultive vínculos profundos, auténticos y duraderos, fortaleciendo el sentido de pertenencia hacia la Javeriana, donde cada encuentro con la Universidad se convierta en una expresión de identidad, orgullo y cercanía. Esta experiencia de usuario no se concibe como un elemento independiente, sino como una dimensión transversal que se articula con los procesos y proyectos desarrollados por las unidades de Bogotá, Cali y Javeriana Tec. Su integración es clave para asegurar que cada iniciativa digital institucional contribuya de manera coherente y coordinada al fortalecimiento de la vivencia universitaria en todos sus ámbitos.

### **Líneas de acción**

1. **Marco estratégico de experiencia institucional:** establecimiento de referentes conceptuales y relacionales que orienten el diseño de experiencias significativas, coherentes con la identidad y los valores de la Universidad, con lo digital como soporte esencial para la integración y escalabilidad de dichas experiencias.

2. **Gestión integral del recorrido del usuario:** promoción del análisis, rediseño y mejora continua de los momentos clave de interacción entre los públicos y la Universidad, garantizando que lo digital actúe como conector que amplifica, facilita y personaliza cada punto de contacto.
3. **Experiencia centrada en el bienestar:** promoción de entornos digitales saludables, seguros y equilibrados que favorezcan el bienestar físico, emocional y cognitivo de los usuarios.
4. **Sistemas de escucha y retroalimentación experiencial:** desarrollo de capacidades institucionales para comprender, medir y utilizar las percepciones y vivencias de los usuarios a través de medios digitales y presenciales, empleando analítica y herramientas tecnológicas que orienten la innovación y la toma de decisiones.
5. **Cultura de servicio transformadora:** impulso de una cultura organizacional centrada en las personas, donde la empatía, la escucha activa y el uso estratégico y articulado de la tecnología digital contribuyan a crear experiencias auténticas y memorables.

## **Megas en donde aporta**

- Cultura y ética del cuidado
- Universidad en salida para el mundo
- Una casa para siempre

## **Relación con ámbitos de la política**

1. **Enseñanza y aprendizaje**
  - Interacción profesor-estudiante digital
2. **Infraestructura y plataformas**
  - Excelencia en servicios tecnológicos
3. **Relacionamiento integral**
  - Gestión de la diversidad en el relacionamiento integral
  - Respuesta ágil a demandas y necesidades cambiantes
  - Calidad de los servicios digitales como ventaja competitiva
  - Mecanismos de participación y voz de la comunidad

## **3. Foco: Optimización y eficiencia**

### **Descripción**

Este foco busca mejorar la agilidad, flexibilidad, colaboración y calidad de los procesos, tanto en las funciones sustantivas (docencia, investigación, servicio) como en la gestión administrativa, bajo el principio de que la tecnología es un medio para un mejor desempeño operativo y un habilitador de la misión, no un fin en sí mismo. Su campo de acción es el nivel organizativo del quehacer universitario, donde se busca apalancar procesos de manera responsable para fortalecer la capacidad de la Universidad de adaptarse a un entorno dinámico y cumplir con su compromiso misional.

Este foco se materializa, por un lado, en la mejora continua de los flujos de trabajo existentes, con el fin de simplificar interacciones, reducir la carga cognitiva y ser respetuosos del tiempo y las capacidades de las personas. Por otro, contempla la implementación de una automatización inteligente y responsable, entendida como una estrategia para enriquecer los roles para dedicarse a tareas de mayor valor misional. Ambas vías de acción se sustentan en una cultura de mejora continua.

### **Propósito**

Fomentar un entorno de trabajo que facilite un quehacer fluido y significativo, promoviendo al mismo tiempo un equilibrio saludable en la interacción con la tecnología, en coherencia con el compromiso institucional por el cuidado de la persona y el respeto a su dignidad.

## Líneas de acción

1. **Procesos y servicios digitales más fluidos y sostenibles:** análisis y mejora de los procesos universitarios (docencia, investigación, servicio y gestión administrativa) para incrementar su eficiencia y calidad. Esta labor se guiará por el principio de diseñar interacciones más sencillas y respetuosas del tiempo de las personas, con el fin de evitar sobrecarga de trabajo y promover un quehacer más sostenible.
2. **Automatización inteligente y responsable:** incremento de la eficiencia operativa y la dedicación de las capacidades de los equipos a tareas de valor misional, a través de la implementación de tecnologías de automatización. Esta línea considera no solo el retorno de la inversión, sino también su impacto en el bienestar de los equipos para enriquecer el rol de las personas.
3. **Cultura de mejora continua:** fomento de una mentalidad proactiva y colaborativa orientada a la mejora continua en los procesos universitarios. Esta línea de acción se enfoca en la comunicación estratégica, la gestión del cambio y la capacitación para que las nuevas formas de trabajo sean comprendidas, adoptadas y sostenidas por la comunidad, enfatizando cómo estas mejoras contribuyen a un entorno laboral equilibrado y significativo.

## Megas en donde aporta

- Cultura y ética del cuidado
- Una casa para siempre

## Relación con ámbitos de la política

1. **Infraestructuras y plataformas**
  - Excelencia en servicios tecnológicos
2. **Gestión e innovación institucional**
  - Aprovechamiento de tecnologías digitales para la mejora continua
  - Fomento de la agilidad, flexibilidad y colaboración en gestión
  - Gestión por procesos sistémica y adaptativa

## 4. Foco: Gobernanza digital y de datos

### Descripción

Este foco busca establecer un marco de gobernanza para los activos digitales de la Universidad, con el fin de **gestionar** los datos como un recurso estratégico y el portafolio tecnológico como un habilitador misional. Se busca asegurar la calidad, seguridad y uso ético de la información para facilitar operaciones ágiles y decisiones informadas. Paralelamente, se orienta la gestión de la tecnología para que sea estratégica, sostenible y promueva la interoperabilidad y la sinergia entre sedes. De este modo, se promueve una cultura universitaria en la que la tecnología y los datos se gestionan de forma coherente, responsable y alineada con la misión institucional, fortaleciendo la confianza y la capacidad de innovación de la comunidad.

### Propósito

Convertir los activos digitales en un recurso dinámico y estratégico al servicio de la misión javeriana, gestionándolos de manera ética y responsable para optimizar las operaciones, respaldar las decisiones estratégicas y proyectar el futuro de la Universidad.

## Líneas de acción

1. **Alfabetización de datos y ciudadanía digital:** fomento de una cultura institucional que permita a la comunidad reconocer el valor de los datos, usarlos estratégicamente y cuidarlos con responsabilidad. Esto implica la sensibilización sobre su valor para la toma de decisiones y la innovación, el desarrollo e interpretación de capacidades para su análisis, la promoción del conocimiento y aplicación de las políticas de seguridad y protección, y la formación en derechos y responsabilidades para un ejercicio pleno de la ciudadanía digital.
2. **Modelo de datos institucional:** estructuración, operación y mejora del modelo de datos que establezca un marco estratégico escalable a partir de un entendimiento que permita definir roles, responsabilidades, políticas, normativas, arquitectura, gestión y calidad de datos que sean apropiados dentro de la cultura institucional. Este modelo buscará facilitar la interoperabilidad de los datos, reducir silos de información y favorecer la toma de decisiones informada, metódica y oportuna, alineada con las prioridades estratégicas de la Universidad.
3. **Gobernanza del modelo de datos institucional:** definición de una estructura de gobernanza institucional de datos, basada en el modelo de datos institucional, que permita integrar de manera ágil y flexible las prácticas de gobernanza en la cultura organizacional y en la ejecución de los proyectos de la Universidad.
4. **Analítica de datos para el entendimiento y la proyección institucional:** desarrollo de capacidades institucionales para convertir datos en conocimiento estratégico al integrar, transformar y facilitar el acceso a la información relevante, con una evolución desde el análisis descriptivo hacia la analítica predictiva.
5. **Gestión estratégica de la tecnología:** articulación de criterios y lineamientos para que la selección, desarrollo, adquisición y gestión del portafolio tecnológico y sus riesgos sean estratégicos, sostenibles, interoperables, seguros, fomenten la sinergia entre sedes y maximicen el valor para la institución y la prestación de servicios de calidad. Esta línea de acción incluye el análisis del entorno digital para alinear las decisiones tecnológicas con las funciones sustantivas y las oportunidades del sector, así como el desarrollo y formación de personas que aseguren el funcionamiento óptimo y seguro de los sistemas.

## Megas en donde aporta

- Cultura y ética del cuidado
- Ecosistema javeriano de conocimiento y formación integral
- Una casa para siempre

## Relación con ámbitos de la política

1. **Alfabetización algorítmica y algorética**
  - Recopilación de datos
2. **Bienestar digital**
  - Derechos y responsabilidades digitales
  - Seguridad y protección digital
3. **Gobernanza de datos**
  - Adquisición de capacidades para gestión de datos
  - Calidad y seguridad de datos
  - Ciclo de vida del dato
  - Datos como activo institucional
  - Gestión de riesgos de datos
  - Marco regulatorio para los datos
  - Uso ético de datos

#### **4. Gobernanza digital y soberanía tecnológica**

- Identificación de tecnologías críticas
- Principios, procesos y estructuras de gobernanza digital
- Evaluación de dependencias tecnológicas
- Riesgo, cumplimiento normativo y revisión continua del sector tecnológico

#### **5. Infraestructuras y plataformas**

- Desarrollo interdisciplinario y colaborativo de infraestructura
- Maximización del valor de inversiones tecnológicas
- Perfiles capacitados para lograr que los sistemas tecnológicos funcionen de manera óptima y segura.

### **5. Foco: Iniciativas digitales**

#### **Descripción**

Este foco busca fortalecer la capacidad de la comunidad javeriana para orientar, crear, validar, acompañar y escalar iniciativas digitales con impacto real en el entorno, derivado de los saberes académicos, investigativos y tecnológicos. A través del desarrollo de iniciativas con potencial de mercado, sostenibilidad o proyección internacional. Este foco contribuye a la competitividad institucional y a su pertinencia social en un mundo digital en constante evolución.

#### **Propósito**

Crear y escalar iniciativas digitales que generen valor e impacto desde la comunidad javeriana en el marco de nuestra misión y propósito superior.

#### **Líneas de acción**

1. **Marco orientador para iniciativas digitales institucionales:** establecimiento de los principios, criterios y pautas éticas que guíen la creación, el desarrollo y el escalamiento de iniciativas digitales desde las funciones universitarias, que generen impacto social, viabilidad económica y respeto por la dignidad humana, la privacidad y la equidad.
2. **Impulso a la innovación y el emprendimiento digital:** fomento de un entorno que estimule la generación de ideas, prototipos y modelos basados en tecnologías digitales, enmarcados en la ética universitaria y en las capacidades de docencia, investigación, administración y relacionamiento institucional. Se busca que estas innovaciones digitales aporten al bien común, a la sostenibilidad y a los retos sociales, fortaleciendo al mismo tiempo la proyección y la relevancia de la Universidad en el ecosistema digital.
3. **Fortalecimiento de capacidades y competencias para iniciativas digitales:** desarrollo de programas, espacios y herramientas, de forma articulada con el marco de competencias institucionales, que permitan adquirir y aplicar conocimientos que contribuyan a la creación, el desarrollo y el escalamiento de iniciativas digitales.
4. **Ecosistema de relacionamiento, apoyo y escalamiento:** consolidación de mecanismos y plataformas que faciliten la conexión con aliados estratégicos y mercados, para el crecimiento y sostenibilidad de las iniciativas digitales de la Universidad.

#### **Megas en donde aporta**

- Cultura y ética del cuidado
- Ecosistema javeriano de conocimiento y formación integral
- Universidad en salida para el mundo
- Una casa para siempre

## **Relación con ámbitos de la política**

### **Alianzas y redes de colaboración**

- Colaboración externa para mejores prácticas y proyectos conjuntos
- Establecimiento de alianzas estratégicas con el sector público, empresarial y social
- Proyectos conjuntos para solución de problemas complejos

### **Gestión e innovación institucional**

- Generación de iniciativas digitales innovadoras
- Fortalecimiento del ecosistema de innovación digital
- Impulso a la innovación abierta, co-creación y cooperación

### **Investigación en tecnologías y culturas digitales**

- Creación y adaptación de tecnologías para necesidades específicas

### **Relacionamiento integral**

- Ampliación del alcance e impacto a nuevas regiones y públicos

## **III. Modelo de desarrollo digital participativo**

El modelo de desarrollo digital participativo se plantea como un esquema híbrido, con lineamientos y definiciones centralizadas y debidamente articuladas con este Plan, y con gestión descentralizada que promueve proyectos digitales entendidos como acciones estratégicas orientadas a generar valor y transformación mediante el uso, o la preparación para el uso, de herramientas digitales.

Estos proyectos pueden enfocarse en la aplicación directa de tecnologías de la información o en el diseño de marcos, arquitecturas, competencias y otros elementos que fortalezcan las bases del desarrollo digital institucional, siempre con un enfoque centrado en las personas. Su propósito es promover el liderazgo y la cultura digital en toda la Universidad mediante el empoderamiento de las unidades y el fortalecimiento del talento humano. A diferencia de los enfoques tradicionales, basados exclusivamente en la definición concentrada en pocas instancias, este modelo reconoce que muchas facultades y unidades enfrentan necesidades similares y, por ello, fomenta la articulación entre ellas para desarrollar soluciones digitales conjuntas que sean más eficientes, pertinentes y sostenibles.

De esta manera, el desarrollo digital se entiende como un proceso compartido que trasciende las fronteras de cada unidad. El modelo busca no solo brindar autonomía para la formulación de proyectos, sino incentivar la construcción colaborativa que integre capacidades, experiencias y recursos. Así, se potencia el impacto institucional al promover que las inversiones tecnológicas respondan tanto a las particularidades de cada unidad como a los desafíos comunes, promoviendo un desarrollo digital inclusivo, coherente y transversal en toda la Universidad.

### **1. Articulación institucional para el desarrollo digital**

El concepto participativo del modelo se sustenta en un trabajo de responsabilidad compartida, en el que cada instancia de la Universidad asume un rol para facilitar el desarrollo digital sostenible, entendido como aquel que asegura la continuidad, escalabilidad y actualización de las iniciativas digitales en el tiempo, promoviendo el uso eficiente de los recursos, la inclusión, la accesibilidad y la adaptación constante a los cambios tecnológicos y organizacionales.

En el centro del modelo se ubican las facultades, institutos y unidades de gestión (por ejemplo, direcciones, secretarías, oficinas, centros y bibliotecas), que son empoderadas para identificar sus necesidades y proponer proyectos de desarrollo digital. Estos proyectos se impulsan de manera colaborativa, con el acompañamiento de áreas expertas y de otros equipos especializados para lograr su viabilidad, coherencia y sostenibilidad. De este modo, las unidades no solo lideran o participan en proyectos, ya sea en alianza con proveedores externos o mediante desarrollos internos, sino que lo hacen dentro de un marco articulado que promueve el trabajo conjunto, el intercambio de experiencias y la generación de soluciones integradas con mayor impacto institucional. Su fortaleza radica en que son las unidades de la Universidad quienes mejor conocen sus propias necesidades y, al articularse con otras dependencias que enfrentan retos similares, generan soluciones conjuntas con mayor impacto.

**El Comité de Cultura y Desarrollo Digital** constituye la instancia de orientación y acompañamiento estratégico en este modelo participativo. Su misión central es garantizar que los proyectos formulados por las distintas unidades académicas y de gestión respondan de manera coherente a los principios, objetivos y lineamientos de la política y sus focos. Integrado por miembros distribuidos en Bogotá y Cali, este comité promueve el alineamiento institucional, ejerciendo una función de enlace entre la misión de la Universidad y sus megas, y los proyectos que contribuyan al desarrollo del plan.

**Las Direcciones de Tecnologías de Información (Bogotá y Cali)** velan por la gobernanza institucional, la disponibilidad y sostenibilidad de la infraestructura tecnológica, gestionando arquitecturas de información, capacidades, políticas de uso, lineamientos y apoyo técnico especializado. Asimismo, como expertos en tecnologías de información, orientan, asesoran y acompañan la búsqueda de soluciones pertinentes e integrables con la arquitectura de información, la implementación de estas y el relacionamiento con el ecosistema de tecnología.

**Gestión Humana y Asuntos Profesorales (Bogotá) / Talento Humano y Coordinación de Trayectoria Profesional (Cali):** en articulación con otras áreas, impulsan la gestión del cambio y el desarrollo de capacidades a través de proyectos para: (i.) identificar necesidades de formación requeridas para el avance del plan; (ii.) implementar mecanismos para desarrollar planes de formación acordes a estas necesidades y diferentes roles requeridos en la comunidad; (iii.) así como acompañar el fortalecimiento de líderes digitales que promuevan el cambio cultural.

**Oficinas de Planeación (Bogotá y Cali):** estructuran el esquema para la postulación de proyectos y velan porque estos cumplan con los requisitos mínimos establecidos. Además, en coordinación con el Comité de Cultura y Desarrollo Digital, facilitan la articulación entre distintas unidades que comparten necesidades o intereses y contribuyen al seguimiento de los proyectos, principalmente en lo relacionado con el aseguramiento de calidad durante su desarrollo.

**Dirección de Comunicaciones (Bogotá) y Oficina de Comunicaciones (Cali):** diseñan y ejecutan, en coordinación con el comité de cultura y desarrollo digital, estrategias que faciliten la comprensión y apropiación de la Política de Cultura y Desarrollo Digital, así como del plan quinquenal. Su rol incluye, entre otros, promover la difusión de casos de éxito y favorecer la participación de los diversos actores en este modelo.

**Vicerrectorías Administrativas (Bogotá y Cali):** apoyan la planeación, análisis de viabilidad en la asignación de los recursos financieros y operativos necesarios para los proyectos y su seguimiento, y contribuyen a establecer criterios de sostenibilidad y eficiencia en la gestión.

Adicionalmente, otras unidades académicas o de gestión podrán integrarse en la medida en que formulen o participen en proyectos alineados con los focos y líneas de acción definidos.

## 2. Tipología de proyectos

Este modelo distingue entre tres tipos de proyectos que contribuirán a la implementación de la política:

1. **Proyectos institucionales de transformación digital.** Iniciativas de amplio alcance, que transforman de forma estructural la manera en que la Universidad opera y presta servicios.

Tienen impacto transversal, requieren gobernanza central y usualmente implican cambios en capacidades y plataformas (datos, arquitectura, ciberseguridad, entre otros).

2. **Proyectos colaborativos de innovación digital.** Proyectos de alcance medio que desarrollan o implementan soluciones digitales para una necesidad compartida y que exigen colaboración efectiva entre dos o más unidades. Su valor proviene de la articulación interunidades y de la adopción conjunta.
3. **Proyectos de eficiencia operativa.** Iniciativas tácticas y acotadas orientadas a mejorar la eficiencia, calidad y control de un proceso específico (incluso si cruza varias áreas), mediante automatización, estandarización o mejoras sobre herramientas existentes.

### 3. Elementos para la formulación de proyectos

Todos los proyectos, sin importar su tipología, deben contemplar los siguientes elementos:

- **Impacto en la comunidad:** contribuir de manera tangible a mejorar la experiencia de las personas, eliminando barreras o burocracia innecesaria.
- **Orientación a resultados medibles:** incluir entregables verificables, entendidos como algo concreto que la comunidad universitaria pueda usar, medir o adoptar, con un nivel de madurez apropiado al tiempo de ejecución del proyecto.
- **Alineamiento estratégico:** mantener coherencia con los objetivos institucionales, las megas, los focos y líneas de acción definidas en este plan.
- **Eficiencia y productividad:** fortalecer la eficiencia organizacional, generando ahorros sostenibles o reorientando las capacidades internas hacia actividades de mayor valor estratégico.
- **Relevancia institucional:** contar con el respaldo y la valoración de la alta dirección o de la unidad promotora del proyecto, promoviendo además iniciativas que generen impacto y articulación entre Bogotá, Cali y Javeriana Tec.
- **Viabilidad y claridad:** ser alcanzable en el periodo propuesto manteniendo equilibrio entre la ambición y la factibilidad.
- **Bienestar digital:** promover el uso equilibrado de la tecnología, fomentando prácticas que cuiden la salud mental y la desconexión responsable.
- **Identificación de riesgos y cumplimiento de la responsabilidad ética, social y ambiental:** identificar los riesgos del desarrollo del proyecto, los planes de mitigación y mecanismos para que el proyecto respete principios éticos como la equidad, la transparencia, la protección de datos personales, la protección del ambiente y la no discriminación, acorde con nuestra forma de proceder.

### 4. Llamado institucional a proyectos y esquema de acompañamiento

El llamado institucional a proyectos constituye la herramienta mediante la cual la Universidad canaliza las ideas generadas hacia un proceso formal de decisión y financiación que integra a Bogotá, Cali y Javeriana Tec. Periódicamente se realizará una convocatoria abierta para la presentación de propuestas nuevas o de iniciativas existentes por consolidar, otorgando un tiempo de preparación suficiente para que las unidades formulen proyectos sólidos y detallados.

#### Modalidad 1: Nuevas iniciativas

El proceso en esta modalidad se desarrollará en dos etapas. En la primera, se abrirá un llamado a conceptos preliminares de proyectos, lo que permitirá a las facultades, institutos y unidades de gestión plantear sus ideas iniciales de una manera breve y estructurada. Estos conceptos serán revisados mediante un ejercicio de asesoramiento estratégico, liderado por las Oficinas de Planeación y acompañado por el Comité de Cultura y Desarrollo Digital y las Direcciones de Tecnologías de Información, con el fin de identificar posibles articulaciones entre unidades y de realizar ajustes de

alcance que fortalezcan la calidad y coherencia de las propuestas frente a los focos y sus líneas de acción.

En la segunda etapa se procederá a la presentación detallada de las propuestas que serán revisadas por las Oficinas de Planeación y acompañadas por el Comité de Cultura y Desarrollo Digital y el apoyo, cuando sea necesario, de expertos en temáticas específicas. A través de una mirada articulada, que incluye a las Vicerrectorías Administrativas, se priorizarán los proyectos a financiar atendiendo la revisión previa, los criterios de evaluación de proyectos y la disponibilidad presupuestal. Una vez priorizadas, las propuestas podrán pasar por un proceso final de refinamiento, nuevamente acompañadas por el Comité y la Oficina de Planeación para mejorar su diseño y viabilidad antes de su ejecución.

## **Modalidad 2: Reconocimiento y consolidación de iniciativas existentes**

Con el propósito de que el plan quinquenal se construya sobre las acciones ya desarrolladas en la Universidad, se llevará a cabo una estrategia de mapeo y reconocimiento de implementaciones realizadas y de iniciativas existentes. El objetivo de este ejercicio es identificar, documentar y fortalecer implementaciones ya realizadas o avances en curso relacionados con la cultura y el desarrollo digital institucional. Las iniciativas en curso identificadas, de requerir recursos adicionales, se integrarán al plan. El proceso será coordinado por el Comité de Cultura y Desarrollo Digital, en articulación con las Oficinas de Planeación y las Direcciones de Tecnología de Información. Su desarrollo permitirá:

- **Identificar y registrar** las implementaciones realizadas y las iniciativas en curso en facultades, institutos y unidades de gestión. Consolidando un inventario institucional que funcione como referencia para la actualización y seguimiento del plan.
- **Relacionar** estas implementaciones e iniciativas con los focos y líneas de acción del plan, favoreciendo su articulación.
- **Contribuir a la consolidación y articulación** de soluciones digitales que puedan ser adoptadas por distintas unidades con necesidades afines, promoviendo la cooperación y el aprovechamiento de esfuerzos compartidos. Esto permitirá reconocer, respaldar y fortalecer institucionalmente a quienes lideran iniciativas con alto valor estratégico para la Universidad.

Una vez reconocidas las iniciativas, se identificarán en una primera fase aquellas con potencial de integrarse o articularse entre sí, con el propósito de construir soluciones compartidas que converjan hacia desarrollos institucionales. De esta manera, en la segunda fase, los proyectos que demuestren viabilidad y adopción conjunta serán priorizados para acceder a recursos complementarios que favorezcan su consolidación, mantenimiento o expansión.

## **5. Estrategia diferenciada de priorización y asignación de recursos**

La priorización de proyectos se realizará de manera diferenciada según su tipología, en coherencia con principios de impacto, ética, sostenibilidad y bienestar digital. Este enfoque busca asignar los recursos de forma equitativa y proporcional al alcance, complejidad e impacto de cada iniciativa.

- **Proyectos institucionales de transformación digital:** se priorizan por su alineamiento estratégico con las megas y objetivos institucionales, su impacto transversal en la comunidad universitaria y su relevancia para la sostenibilidad a largo plazo.
- **Proyectos colaborativos de innovación digital:** se priorizan por su capacidad de generar resultados medibles, su articulación entre unidades y el respaldo institucional de las dependencias participantes.
- **Proyectos de eficiencia operativa:** se priorizan por su viabilidad técnica y financiera, su claridad en los resultados tempranos y su contribución a la mejora de la productividad y los procesos internos.

La asignación de recursos seguirá el principio de proporcionalidad, de modo que las inversiones se ajusten al alcance y naturaleza de cada tipo de proyecto, para lograr un uso equitativo y sostenible de los fondos institucionales.

## 6. Seguimiento de los proyectos

Cada proyecto contará con un líder responsable, quien asumirá la gestión y seguimiento de las actividades. En el caso de los proyectos institucionales de transformación digital y los proyectos colaborativos de innovación digital, además del líder, se conformará un comité estratégico encargado de acompañar su desarrollo. El líder o el comité, según corresponda, generará periódicamente un informe dirigido al Comité de Cultura y Desarrollo Digital. Este informe presentará indicadores de avance y evidencias sobre la contribución del proyecto a los elementos definidos para garantizar su pertinencia y sostenibilidad.

A partir de estos reportes, el Comité de Cultura y Desarrollo Digital, en articulación con la Oficina de Planeación, elaborará notas técnicas que serán enviadas al líder del proyecto, a su jefe inmediato y, cuando aplique, al comité estratégico del proyecto. Estas notas tienen como finalidad ofrecer una retroalimentación oportuna que permita reorientar el proyecto en caso de ser necesario, o bien confirmar la continuidad de las acciones emprendidas, con miras a un proceso de mejora continua, alineado con los objetivos institucionales.

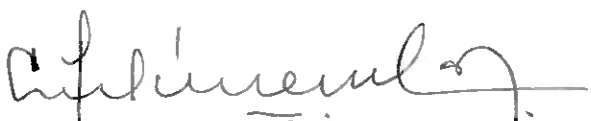
Asimismo, se contempla la realización de presentaciones ante las instancias correspondientes, por ejemplo, ante la Vicerrectoría Académica cuando se trate de proyectos de gestión académica, con el fin de mantener un acompañamiento cercano y asegurar que los proyectos avancen de manera coherente con los objetivos institucionales. Estas sesiones permiten identificar necesidades de recursos adicionales y ofrecer retroalimentación oportuna, como un mecanismo de patrocinio estratégico por parte de vicerrectores o directores que asumen el rol de patrocinadores (*sponsors*) del proyecto.

## IV. Documentos relacionados

Pontificia Universidad Javeriana. (10 de Febrero de 2025). Acuerdo 762. Política de Cultura y Desarrollo Digital. Colombia.

**ARTÍCULO SEGUNDO-** El presente Acuerdo tiene vigencia a partir de su fecha de expedición.

Dado en Bogotá, a los 25 días del mes de marzo de 2026.



**LUIS FERNANDO MÚNERA CONGOTE, S.J.**  
Presidente del Consejo Directivo Universitario



**JAIRO H. CIFUENTES MADRID**  
Secretario del Consejo Directivo Universitario