



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2030

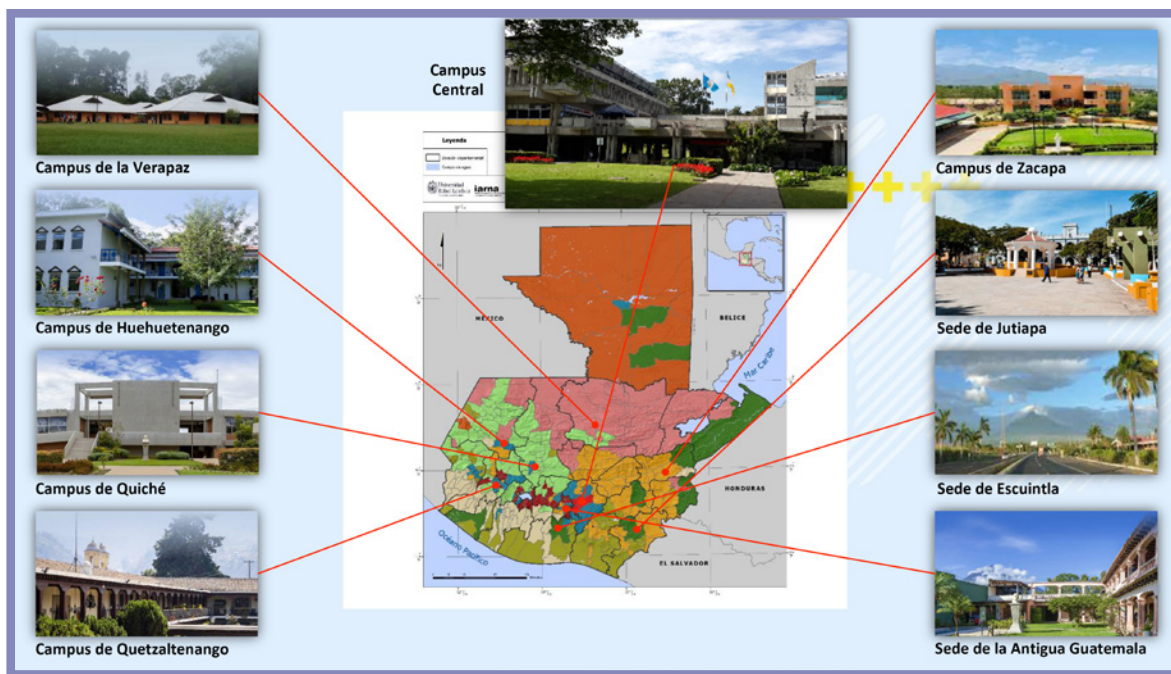
CULTIVANDO LA MISIÓN UNIVERSITARIA
DESDE LA IDENTIDAD,
INSPIRADOS EN LA REALIDAD

TRANSCRIPCIÓN DE LA PRESENTACIÓN

JUVENTINO GALVEZ
GUATEMALA, 25 DE ENERO-2022

El Sistema Universitario Landivariano (SUL) está constituido por el campus central y ocho presencias regionales (**Figura 1**). Estas presencias nos permiten cubrir varios nichos en el espectro de diversidad sociocultural y natural de nuestro país que, de alguna manera, se refleja en la clasificación de territorios que uno de nuestros institutos de investigación propuso años atrás. Aunque tenemos presencia en 6 de los 10 territorios, con nuestra labor de educación, investigación y proyección cubrimos directa e indirectamente la totalidad de los mismos.

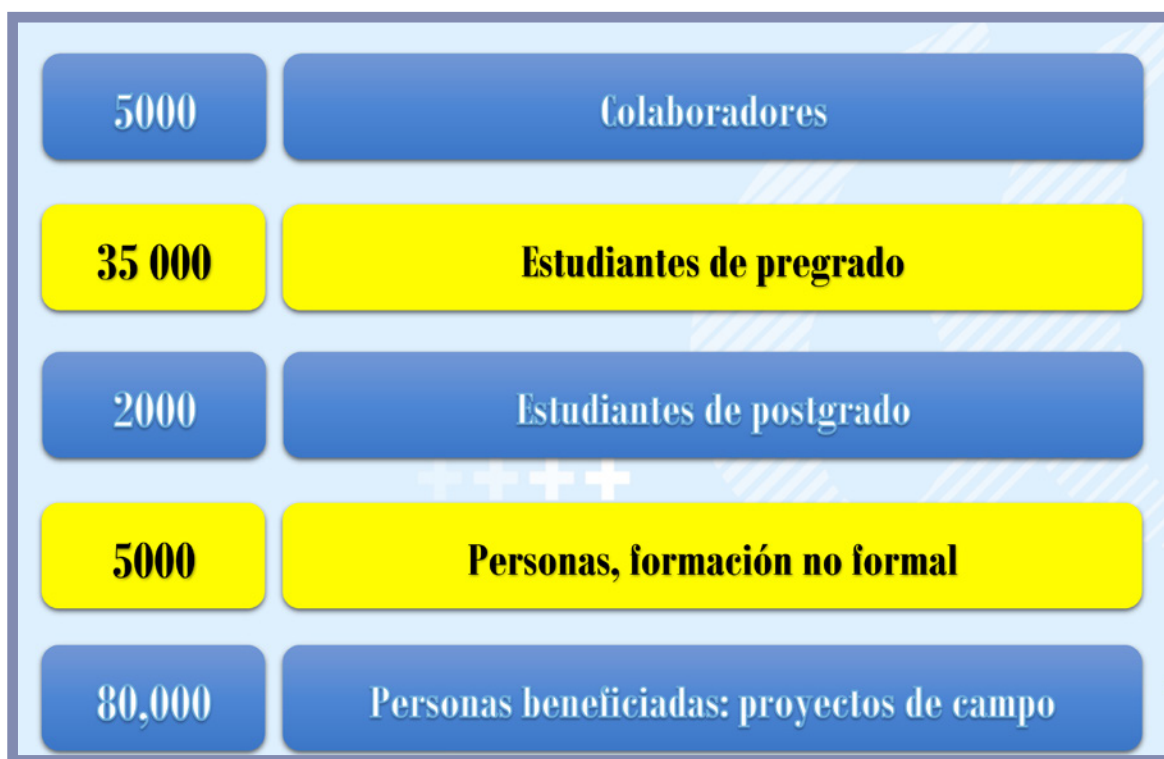
Figura 1
Campus y Sedes de la Universidad Rafael Landívar



Fuente: Elaboración propia.

Con cerca de 5,000 colaboradores entre académicos, personal administrativo y operativo, el Sistema Universitario Landivariano (SUL) alberga a una población estudiantil del orden de los 35,000 jóvenes en el nivel de pregrado, casi 2,000 personas en el nivel de Posgrado y unas 5,000 personas en diferentes modalidades de formación no formal, anualmente (**Figura 2**). Además, con los proyectos de campo vigentes para el siguiente lustro, interactuamos con más de 100 grupos de interés en unas 50 localidades en distintos territorios, que benefician a unas 80,000 personas.

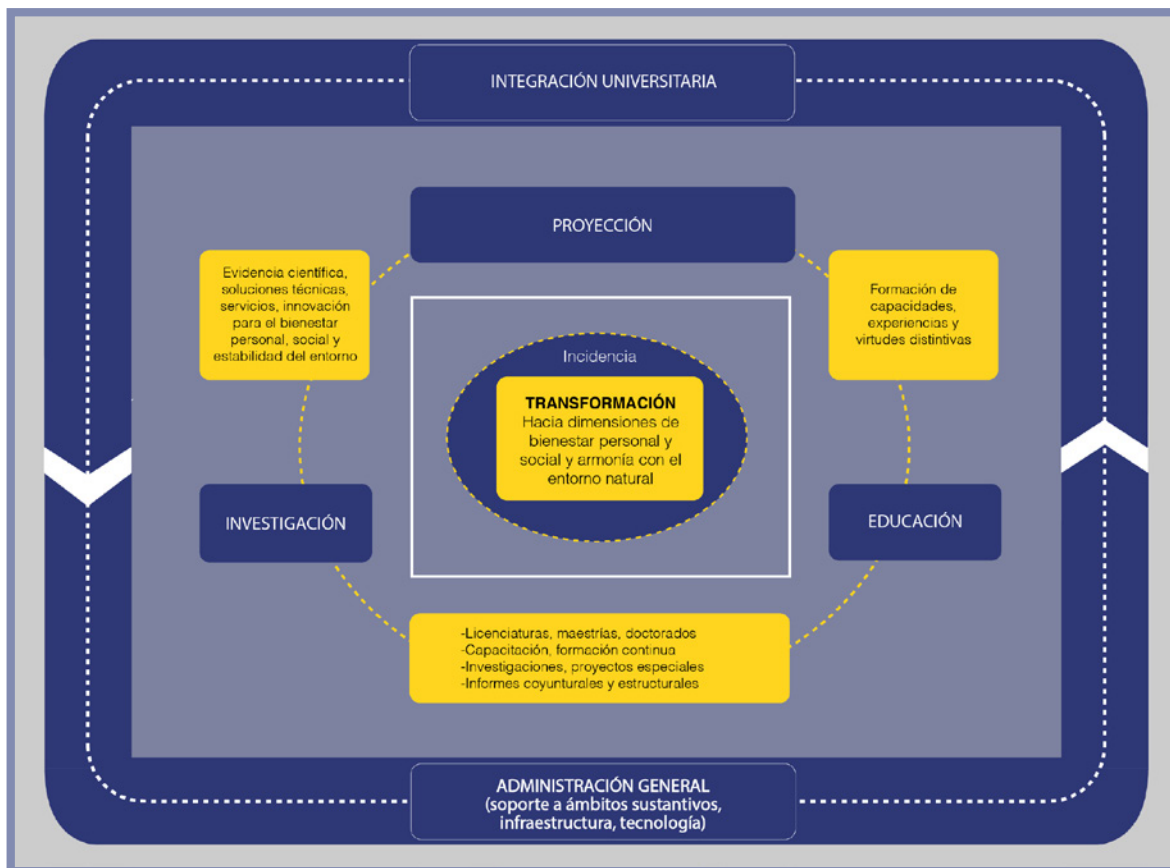
Figura 2
Sistema Universitario Landivariano



Fuente: Elaboración propia.

Como sabemos, un sistema reúne un conjunto de elementos que deben funcionar articuladamente para lograr un propósito compartido. Más allá de la mera existencia de los componentes, lo que resulta un desafío para la gestión de un sistema de esta envergadura, es lograr vinculaciones virtuosas efectivas. Así que el enfoque sistémico resulta pertinente en el abordaje de lo que hemos llamado las tareas sustantivas y las vinculaciones que estamos reivindicando deben ser susceptibles de operación en los ámbitos de la Educación, la Investigación, la Proyección, la Integración, y la Administración general, que son los que le dan estructura y funcionalidad a la URL (**Figura 3**).

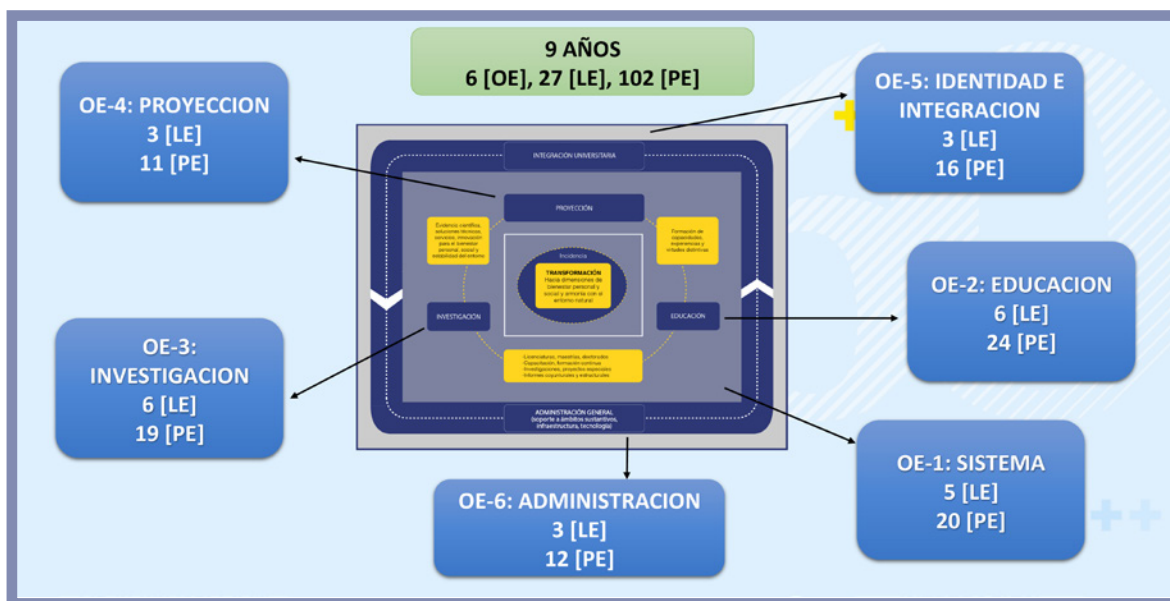
Figura 3
Ámbitos sustantivos del sistema universitario landivariano



Fuente: Elaboración propia.

Es precisamente esta concepción sistémica y este ordenamiento de nuestros ámbitos sustantivos lo que nos ha permitido priorizar, siguiendo la estructura propia de los ejercicios de prospección estratégica, 6 Objetivos Estratégicos, 27 Líneas Estratégicas y 102 productos estratégicos para el periodo 2022-2030, es decir 9 años que ya han transcurrir (**Figura 4**). Nos referiremos en breve al énfasis de este planteamiento estratégico.

Figura 4
Síntesis del planteamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Antes es necesario retomar el subtítulo que está al inicio, justo en la portada del documento del Plan Estratégico, porque encierra una relación que, estimamos, sintetiza el talante de la URL: “CULTIVANDO LA MISIÓN UNIVERSITARIA DESDE LA IDENTIDAD, INSPIRADOS EN LA REALIDAD”. Abordemos brevemente la primera parte: La identidad (**Figura 5**).

Figura 5
La identidad landivariana



Fuente: Elaboración propia.

¿YCuál es nuestra identidad? La identidad refleja valoraciones ético-políticas y principios de actuación de partida que se van puliendo con la praxis cotidiana y van cimentando un legado. Trasciende a través de sus portadores (comunidad universitaria, socios, contrapartes, por ejemplo) y también recurre a instrumentos, métodos, enfoques, estrategias y tácticas distintivos. Una cuestión importante de la identidad es que sugiere la manera en la que se toma partido frente a las tensiones y también y pone en relieve e interpela la coherencia. Y sin desnaturalizar sus fundamentos llama a aceptar otras identidades cultivando un dialogo intercultural.

La compañía de Jesús y sus obras educativas tienen una poderosa riqueza intelectual que le da sustento a su identidad y ha inspirado la labor educativa en el mundo más allá de sus propias obras. Pero si nos remitimos, en esta ocasión, tan solo a los valores, reconocemos que en la base de todas nuestras actuaciones están la DIGNIDAD, LA LIBERTAD, LA RESPONSABILIDAD Y EL SERVICIO. Es cierto que algunos se han banalizado y su sentido profundo ha sido estropeado por los antivalores (**Figura 6**).

Figura 6
Identidad: Los valores



Fuente: Elaboración propia.

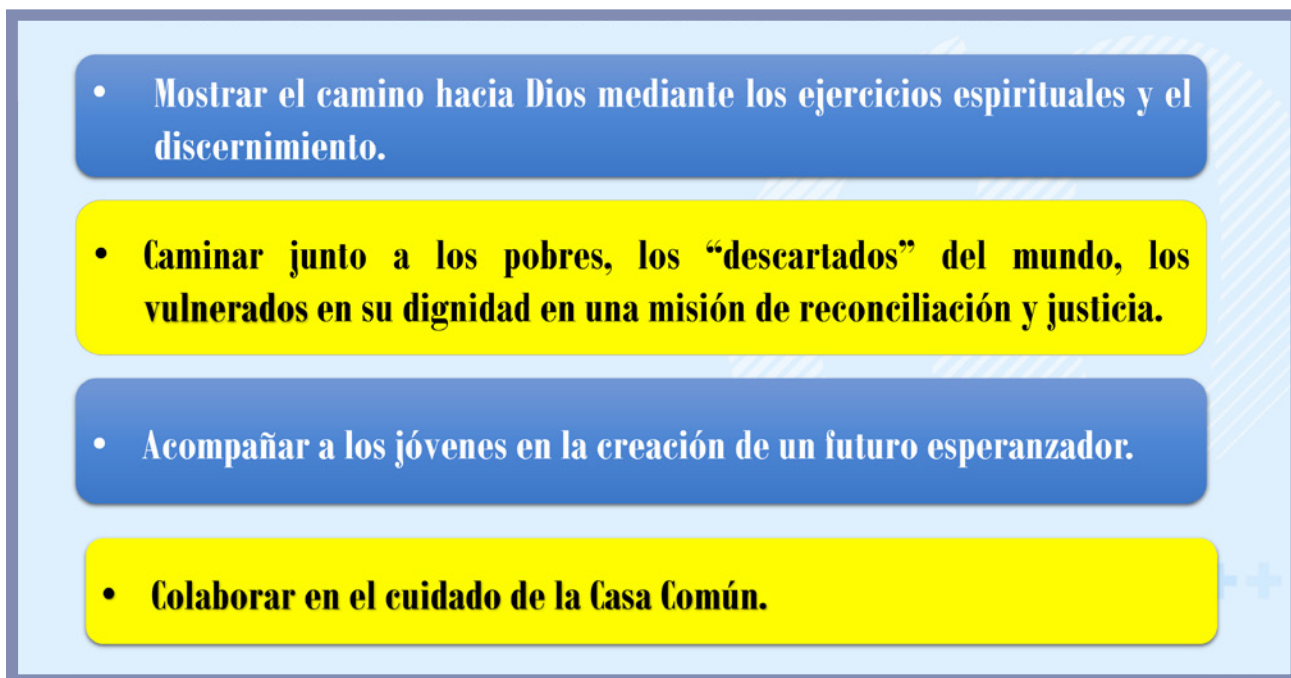
La DIGNIDAD es el valor supremo, exclusivo de un ser humano y supone reconocer su excelencia, importancia, aprecio y belleza. Lo opuesto a la dignidad es lo indigno. No hay dignidad sin LIBERTAD. La libertad no es solo un valor individual, implica el reconocimiento de los derechos de las demás personas inherentes a su actividad particular y social: libertad para mí y para cada uno de los miembros de mi comunidad. La RESPONSABILIDAD es la consecuencia práctica del actuar humano. La responsabilidad salvaguarda tanto la libertad como la dignidad y permite la realización de una actividad profesional digna en la libertad. Sería una abstracción inútil, el exigir dignidad y libertad, si no se hace efectiva la conducta con la responsabilidad en la acción. La corrupción es lo opuesto a la responsabilidad. Y el SERVICIO es el valor que amplía nuestro horizonte a la totalidad planetaria: de la familia, del pueblo y de la colectividad internacional. El individuo no está solo, ni aislado, con su personalidad; sino vinculado a una presencia efectiva de los demás seres humanos. Induce a concebir la vida en común.

Sabemos que estos valores están en la base de lo que la Compañía de Jesús ha denominado las PREFERENCIAS APOSTÓLICAS UNIVERSALES recientemente promulgadas y retomadas atendiendo realidades regionales como en el caso de la provincia centroamericana (**Figura 7**). Estas preferencias nos piden un énfasis en:

- Mostrar el camino hacia Dios mediante los ejercicios espirituales y el discernimiento
- Caminar junto a los pobres, los “descartados” del mundo, los vulnerados en su dignidad en una misión de reconciliación y justicia
- Acompañar a los jóvenes en la creación de un futuro esperanzador; y
- Colaborar en el cuidado de la Casa Común.

Estas preferencias nos deben unir internamente y nos deben inducir a fraguar alianzas con múltiples actores más allá del espectro ideológico en el que creemos que se ubican.

Figura 7
Preferencias apostólicas universales



Fuente: Elaboración propia.

“INSPIRADOS EN LA REALIDAD” es la siguiente parte del subtítulo del Plan Estratégico y para fines de nuestro ejercicio procuramos asumir dos perspectivas. Una primera perspectiva de la realidad se refiere a las dimensiones global, regional o nacional que establece el contexto dentro del cual operamos. En el documento del PEI se incluye un resumen que nos señala tendencias al respecto.

Ahora solo se debe destacar que la década actual (que comenzó con la mayor crisis en un siglo) y la siguiente, se vislumbran, desde la literatura especializada en prospectiva, como un punto de inflexión en la historia reciente del desarrollo y el bienestar humano (será difícil para cada país mejorar o incluso sostener los avances en salud, educación básica y reducción de la pobreza) (**Figura 8**).

Figura 8
La realidad



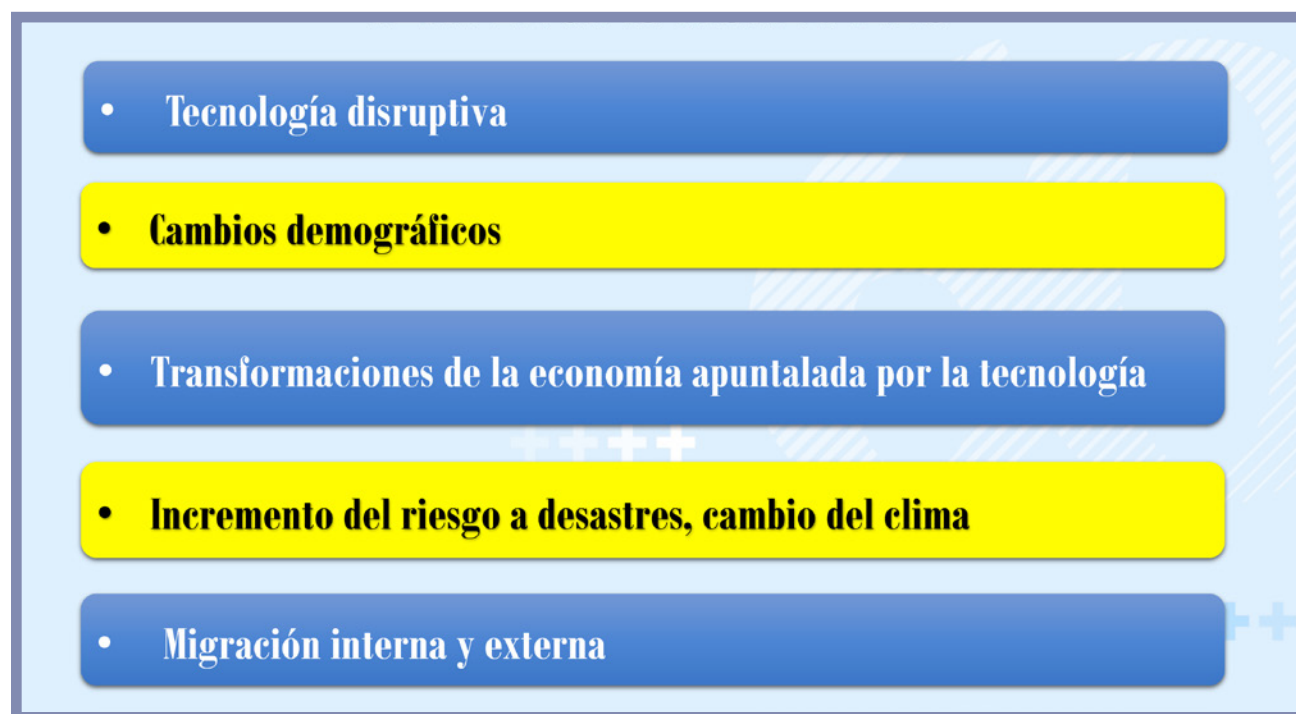
Fuente: Elaboración propia.

¿Cuáles son las tendencias mundiales relevantes en este momento? Bueno, encontramos que se consolidan o perfilan tendencias respecto a la tecnología disruptiva, los cambios demográficos con una clara tendencia al envejecimiento de la población y un crecimiento más lento, incluso de estancamiento hacia 2030. Aunque, algunas regiones, como América Latina, gozarán de una mayor población en edad productiva. Por otro lado, se prevé la transformación de la economía apuntalada por la tecnología y sus posibles ribetes excluyentes y de mayor desigualdad dentro y entre naciones así como la reivindicación del nacionalismo comercial. Y por supuesto, el incremento del riesgo a desastres derivado del traspase de límites planetarios dentro de los cuales la vida es segura, especialmente el cambio del clima. De alguna manera, como consecuencia de los elementos anteriores, la migración interna y externa se perfila como uno de los fenómenos definitorios de esta década, y con ella crecerán tensiones sociales y de política internacional (**Figura 9**).

Como respecto al clima vale la pena hacer una consideración adicional, pues la presente década resulta crucial para estabilizar las emisiones de gases de efecto invernadero y la reconversión energética para evitar que la temperatura global supere los 2 grados centígrados y el calentamiento global haga imposible la vida tal como la conocemos. Lejos de centrarse en lo catastrófico de los hallazgos, el llamado es a actuar, privilegiando medidas inmediatas, contundentes y a gran escala para reducir la emisión de gases de efecto invernadero. Solo así se podrá contener el avance de esta crisis climática global. Sobre todo, teniendo en cuenta que, incluso, si hoy mismo se implementan medidas drásticas para frenar las emisiones, el planeta tardaría entre 20 y 30 años en retomar el pulso.

Es nuestra obligación, en tanto universidad, abordar la verdad sobre estas tendencias y procurar que estén en el centro de las aulas y también en los escenarios de debate nacional.

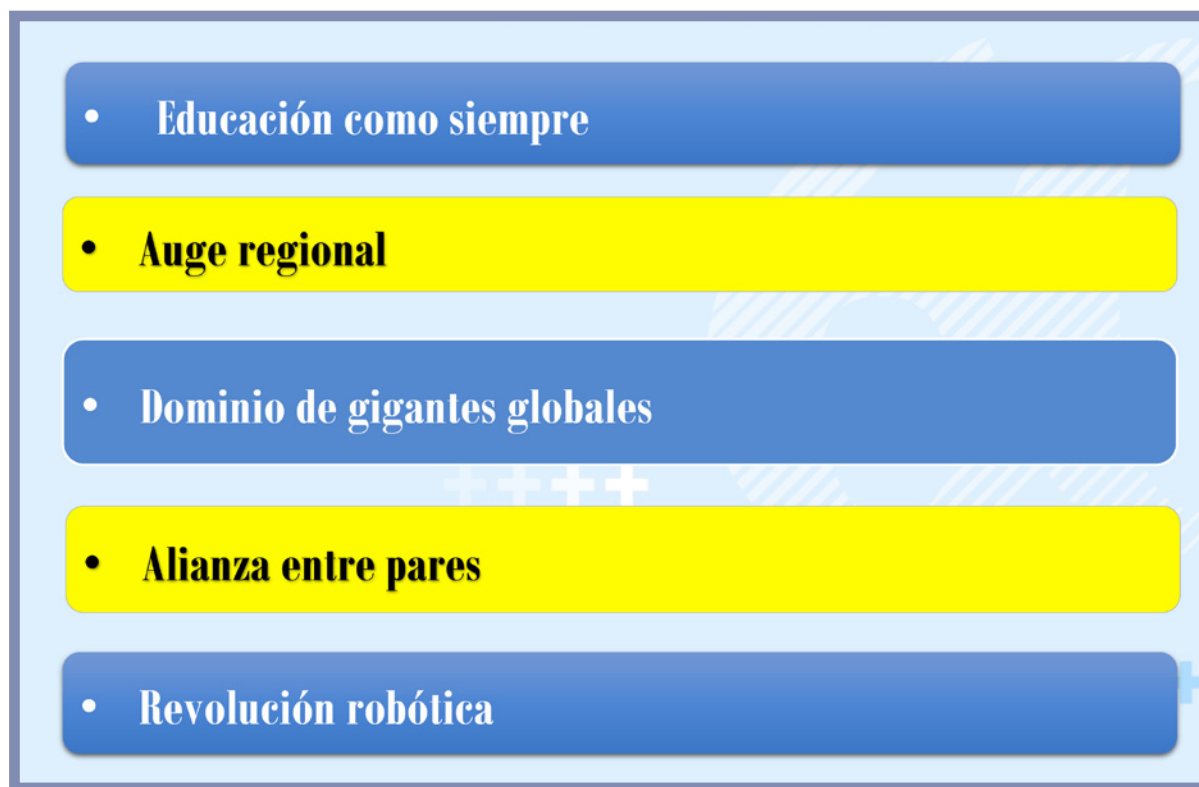
Figura 9
Tendencias de la realidad global y regional



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, con respecto a la educación (que en los estudios prospectivos se identifica como la industria de la educación), se reivindica la necesidad de la reeducación y recualificación de los trabajadores y la generación de nuevos currículos así como el compromiso con la libertad de expresión y de pensamiento y los valores cívicos frente al auge del autoritarismo y la subestimación de la ciencia y de la evidencia. Se experimentará una combinación de factores, en combinaciones variables según las realidades geopolíticas de los países, que definirán el establecimiento y consolidación de las modalidades que se presentan en la **(Figura 10)**.

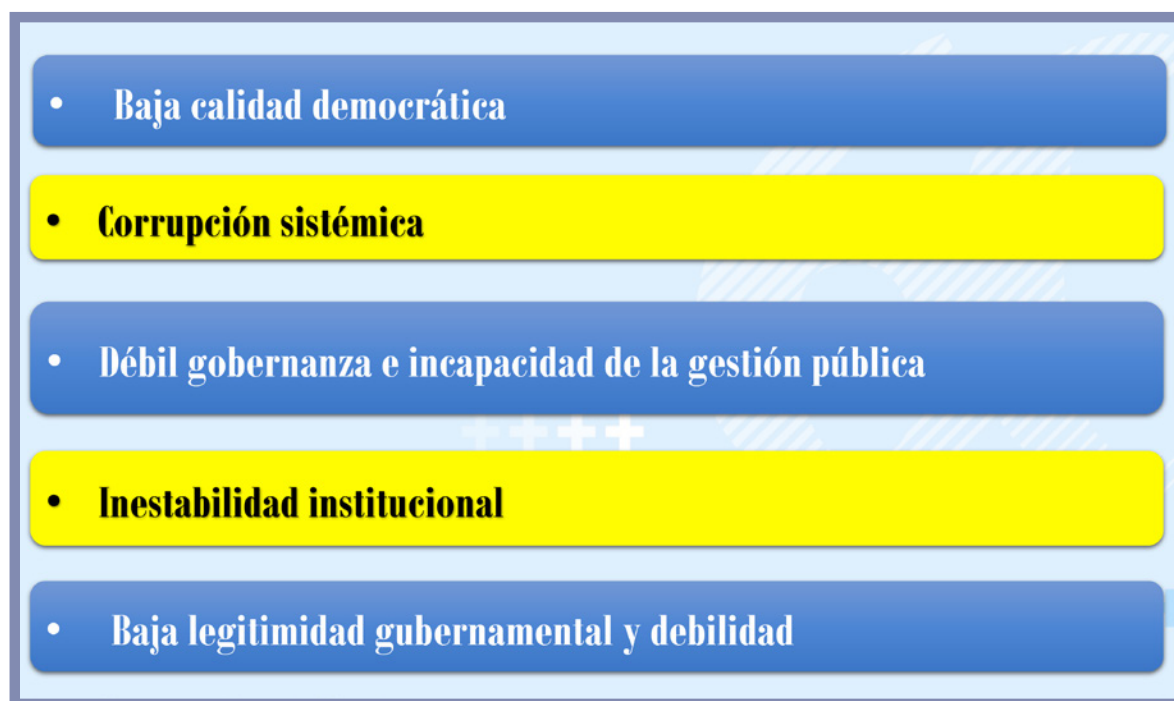
Figura 10
Tendencias globales en materia de educación



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a nuestro país, tenemos variadas opciones diagnósticas y propositivas que están al alcance. Así que solo debe señalarse que se estima que se van sostener y profundizar las complejas crisis ligadas a la baja calidad democrática, la corrupción, la débil gobernanza e incapacidad de la gestión pública para proveer resultados frente a las variadas necesidades poblacionales, acentuando la inestabilidad institucional, la baja legitimidad de los gobiernos y consecuentemente su debilidad, cuestiones que incrementan el riesgo de una ruptura institucional y la consagración autoritaria, tanto si se consolida un Estado débil y mafioso como, posiblemente, en el caso de una disrupción popular (**Figura 11**). Mejorar la representación política producto de elecciones, el sistema de justicia y reducir la influencia de las redes político-económicas ilícitas en las instituciones públicas es central y resulta un desafío condicionante para instaurar soluciones, tanto a las crisis planetarias como a las locales, de las cuales, al menos hay que hablar en libertad.

Figura 11
Tendencias de la realidad nacional



Fuente: Elaboración propia.

Un segundo abordaje de la realidad se refiere a las pretensiones institucionales de transformación. Porque no se trata solamente de adaptarse a los contextos y al orden vigente de las cosas. Se trata también de buscar transformar realidades sobre todo aquellas que son adversas para las personas, sus comunidades y sus entornos. Lo que se aborda a continuación, al retomar el planteamiento estratégico, considera los contextos mientras refleja un compromiso con la transformación.

Retomado el planteamiento estratégico, hay que señalar, brevemente, que además de nuestros elementos constitutivos de orden superior (los estatutos y la normativa general) hemos delineado un conjunto de políticas institucionales de largo alcance que se constituyen en la bisagra entre aquellos y lo que este plan estratégico plantea. Así que en el documento hemos incluido una síntesis sobre las políticas sustantivas (de educación, de investigación, de identidad e integración universitaria y de proyección), la política de gestión de recursos y condiciones de soporte de la misión universitaria y las políticas complementarias para fortalecer identidad (la política de inclusión, de ética y transparencia, ambiental, de salud integral, de ambientes seguros, de comunicación y de acción pública) (**Figura 12**). Todas serán desarrolladas a plenitud de manera progresiva.

Figura 12
Políticas Universitarias



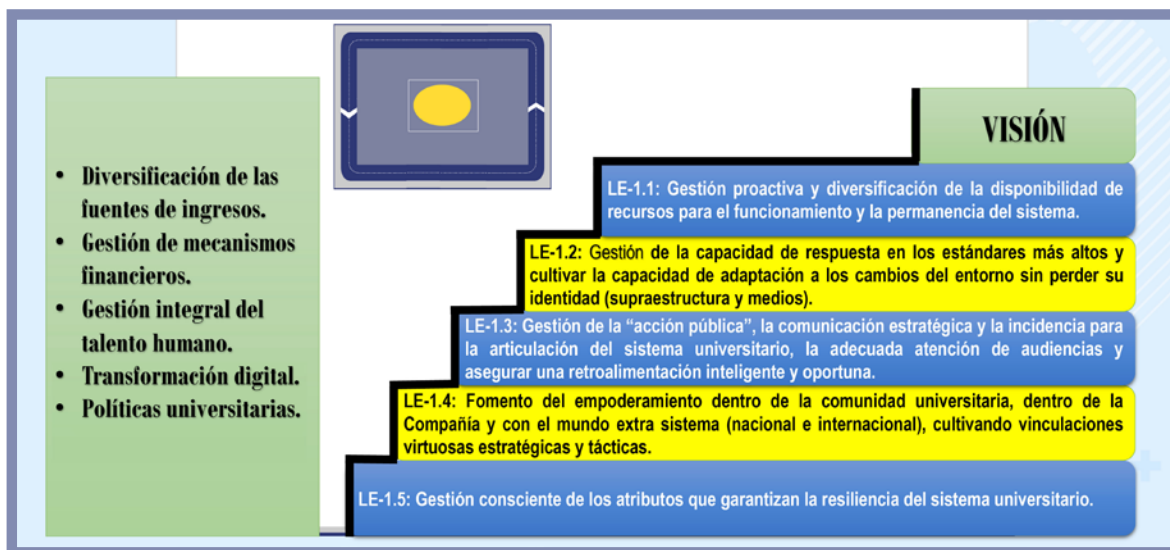
Fuente: Elaboración propia.

Sobre esta base, se hace una revisión sumaria de los 6 OE que priorizamos y lo que podríamos denominar una relación virtuosa dentro y entre estos.

El **PRIMER OBJETIVO ESTRATÉGICO** está referido al SISTEMA en su conjunto. El desempeño de cualquier sistema abierto como el nuestro, es dependiente de cinco atributos básicos que son: la disponibilidad de recursos, la capacidad de respuesta y de adaptación, la homeostasis general, la auto-dependencia, el empoderamiento social y la resiliencia. Estos atributos los hemos retomado en el planteamiento de 5 LE y 20 PE.

En consecuencia, estamos haciendo énfasis en la diversificación de las fuentes de ingresos y en la gestión de mecanismos financieros que den estabilidad a los ámbitos estratégicos. Ya se ha señalado, por ejemplo, que si 20 años atrás hubiésemos destinado una pequeña parte de los presupuestos anuales para configurar fondos de inversión, quizá los rendimientos del capital hoy pudiesen sostener la esencia de algunos ámbitos sustantivos, por ejemplo la investigación. También estamos hablando aquí de la gestión integral del talento humano, recurriendo al diseño y puesta en marcha de carreras laborales basadas en el mérito y el desempeño o bien; todo lo que tiene que ver con la oferta educativa siempre vigentes en el contexto global pero contextualizadas territorialmente, o bien; la transformación digital, adaptando los procesos para optimizar la interacción entre el conocimiento, las persona y la tecnología. Y no puedo dejar de mencionar ese andamiaje de políticas universitarias a la que antes me refería y que le darán un sólido sentido de largo plazo a la labor universitaria (**Figura 13**). ¿Son o no? asuntos del sistema en su conjunto. Claro que sí. Por eso, se trata del OE donde hay una mayor concurrencia de las Vicerrectorías y Unidades.

Figura 13
[OE-1]: Sistema Universitario

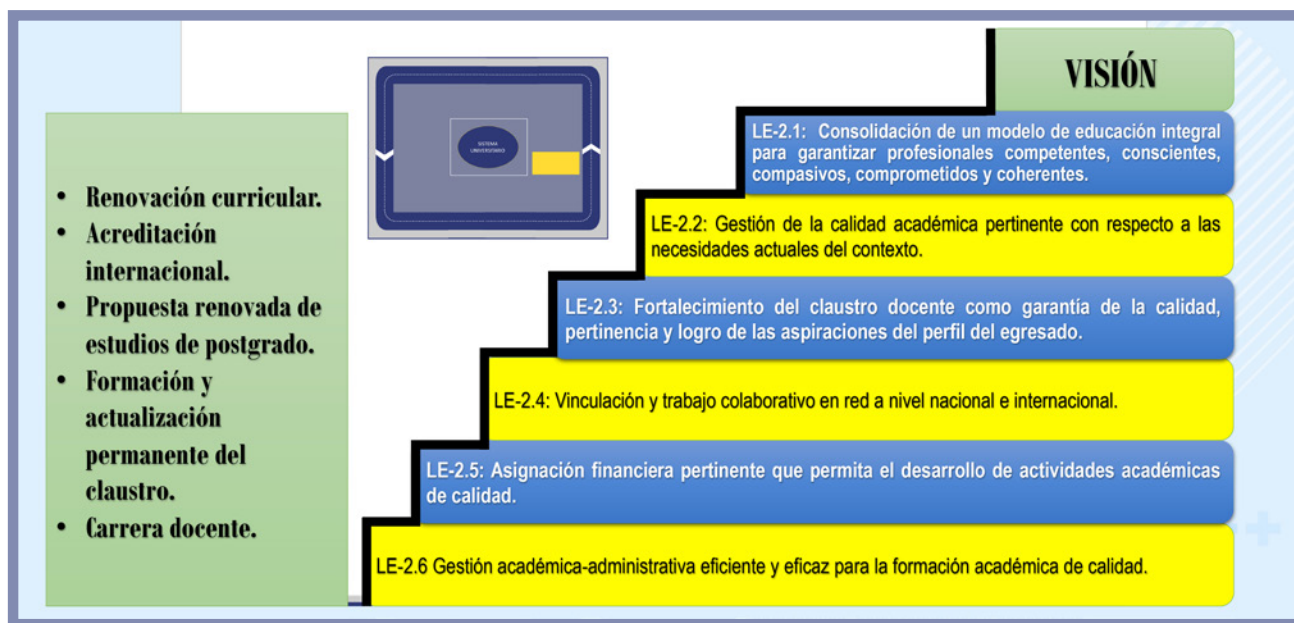


Fuente: Elaboración propia.

El **SEGUNDO OBJETIVO ESTRATÉGICO** está referido a la EDUCACIÓN. Este objetivo está en el núcleo de la misión y su cometido es el de revitalizar las condiciones para la realización estudiantil. Por supuesto que el perfil del egresado ilumina todas las condiciones, los recursos y las capacidades requeridas para tal pretensión. Resulta oportuno traer a colación las ya famosas 5C que frecuentemente se utilizan en las universidades jesuitas para resumir las pretensiones programáticas de la educación: Competentes, conscientes, compasivos, comprometidos y coherentes. En el documento en el encabezado de este OE, se incluye una buena interpretación de las 5C para nuestro contexto.

Así que las condiciones, recursos y capacidades que este OE va a apuntalar se han organizado en 6 LE y 24 PE y tienen que ver con muchos de los aspectos que relativos al OE anterior, el del sistema. Pero además, tiene que ver con la renovación curricular como motor de un nuevo modelo educativo revitalizado a tono con las necesidades de la época, los contextos y las realidades locales; lo relativo a la educación continua y a la movilidad estudiantil internacional; el relanzamiento de las estrategias de acreditación internacional como parte de la estrategia de la gestión de la calidad; el rediseño de una propuesta renovada de estudios de posgrado incluyendo ofertas de estudios doctorales. Y por supuesto, lo relativo a la formación y actualización permanente del claustro y la implementación de la carrera docente, entre otros aspectos (**Figura 14**). Quizá se piense que estamos hablando de ámbitos que ya atendemos recurrentemente. En efecto, porque estamos hablando de cuestiones que son estructurales en el modelo educativo pero necesitan ser renovadas en contenido, enfoques, énfasis, modos. De eso trata la inspiración jesuita, de la permanente búsqueda de la excelencia. Así que varios productos ya son conocidos, pero pueden ir escalando en calidad hasta establecer un estándar. Ciertamente, las brechas en esos aspectos internos (a diferencia de lo que frecuentemente ocurre en el país) deberían de estar bajo nuestro pleno control en materia de plazos y capacidades. Entonces, la aspiración es establecer el estándar. Luis Von Ahn dijo en una presentación de su empresa que Duolingo sería el estándar en lo concerniente al dominio de idiomas. “El estándar Duolingo”. Bueno, podríamos pensar en consolidar “El estándar Landívar” en los ámbitos que atendemos como sistema. Esta reflexión es fundamental, porque, la puerta de entrada a la Universidad, está constituida, esencialmente, por el conjunto de Facultades y las carreras que ofrecen. De acuerdo a sus posibilidades, los aspirantes universitarios eligen dentro de ese abanico de opciones. Seguramente confían en que internamente la universidad tiene las cosas bajo control en términos de la educación que recibirán, incluyendo las vinculaciones con la investigación y la proyección. Aspectos que dan un signo distintivo.

Figura 14
[OE-2]: Educación

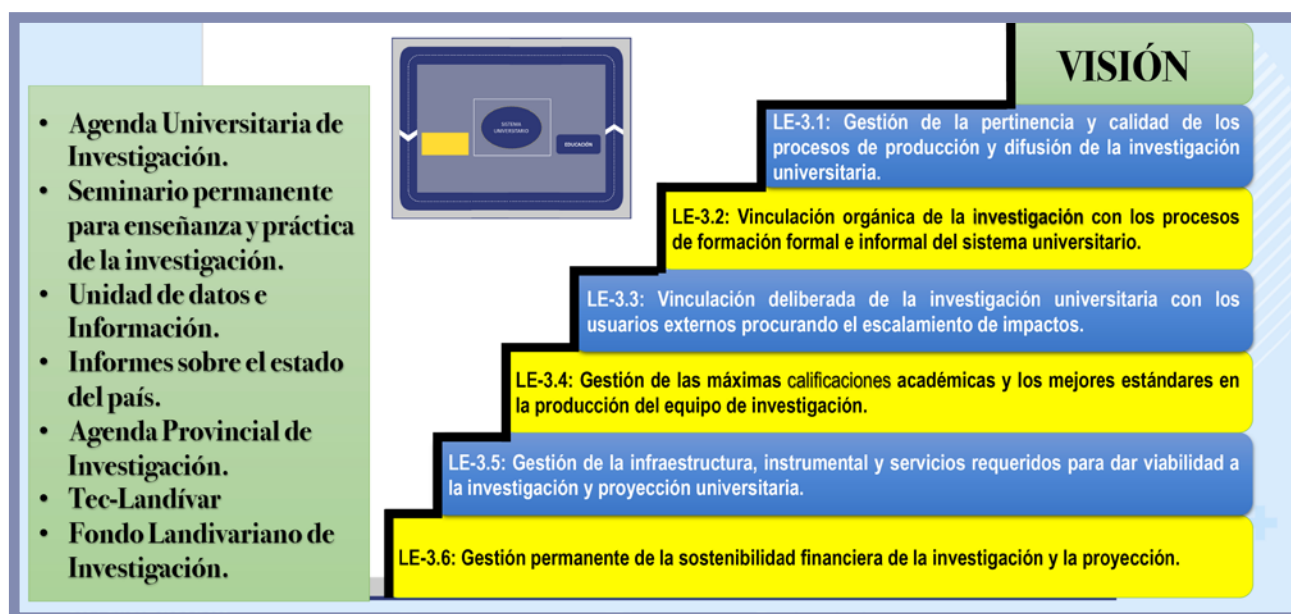


Fuente: Elaboración propia.

El **TERCER OBJETIVO ESTRATÉGICO** está referido a la investigación. Junto al anterior, el OE de Educación, le dan sentido al núcleo académico de la Universidad. En un primer círculo de vinculaciones, la investigación le sale al paso al hecho de que algunos conocimientos se vuelven obsoletos y aunque se debe recurrir a la educación permanente, el antídoto perfecto para el adoctrinamiento en cualquier sentido o la instrucción mecánica, es el desarrollo de la capacidad investigativa de los estudiantes de tal manera que desarrollen y sean dotados de la capacidad de encarar cualquier circunstancia ya sea en su ámbito disciplinar o en un abanico amplio de disciplinas que desde una cultura suficientemente amplia deberían poder interpretar. El desenlace deseado es el desarrollo y la maduración sostenida del pensamiento crítico. Sumariamente hablando, desde la investigación debemos asegurar que los estudiantes tengan el dominio de esa trilogía básica que sugiere que la elección de los marcos analíticos apropiados conducirá a la elección de métodos apropiados y consecuentemente los hallazgos de la tentativa creadora serán sólidos. Ahora bien, en un segundo círculo de vinculaciones entre educación e investigación, está la pretensión de encarar los graves desafíos que enfrentan las personas, las comunidades y sus entornos. “la investigación siempre tiene por objeto marcar una diferencia en la vida de la gente” rezan varios documentos institucionales de las obras de la Compañía de Jesús. La investigación en consecuencia permite un **continuum** de relaciones entre la formación en las aulas y la transformación de la realidad.

Bajo estas ideas, hemos priorizado 6 LE y 19 PE apuntalados por una renovada Agenda Universitaria de Investigación, cuyo proceso será instalado en los próximos días con la pretensión de que brinde un marco programático y de largo plazo para la investigación creativa y la investigación formativa adecuadamente contextualizadas y con enfoque territorial. Además, el seminario permanente para la enseñanza y la práctica de la investigación en la comunidad estudiantil y la retroalimentación de la docencia; la Instauración y lanzamiento de la Unidad de Datos e Informaciones Estratégica para el soporte a la academia (existe la expectativa de una vinculación especial entre esta unidad y la iniciativa de observatorios académicos interdisciplinarios en gestión, como el de la calidad educativa o el de ambiente y clima); el desarrollo y presentación anual de informes sobre el estado del país; la vinculación regional para la definición de la Agenda Provincial de Investigación de manera colaborativa con las Universidades Centroamericanas y la revitalización del TEC Landívar en su condición de Centro Científico y Tecnológico para la formación, la investigación, la innovación y la proyección universitaria. Y por supuesto algunos elementos de soporte que dan sentido de largo plazo como la instauración del Fondo Landivariano de Investigación como un instrumento financiero de la política de investigación (**Figura 15**).

Figura 15
[OE-3]: Investigación

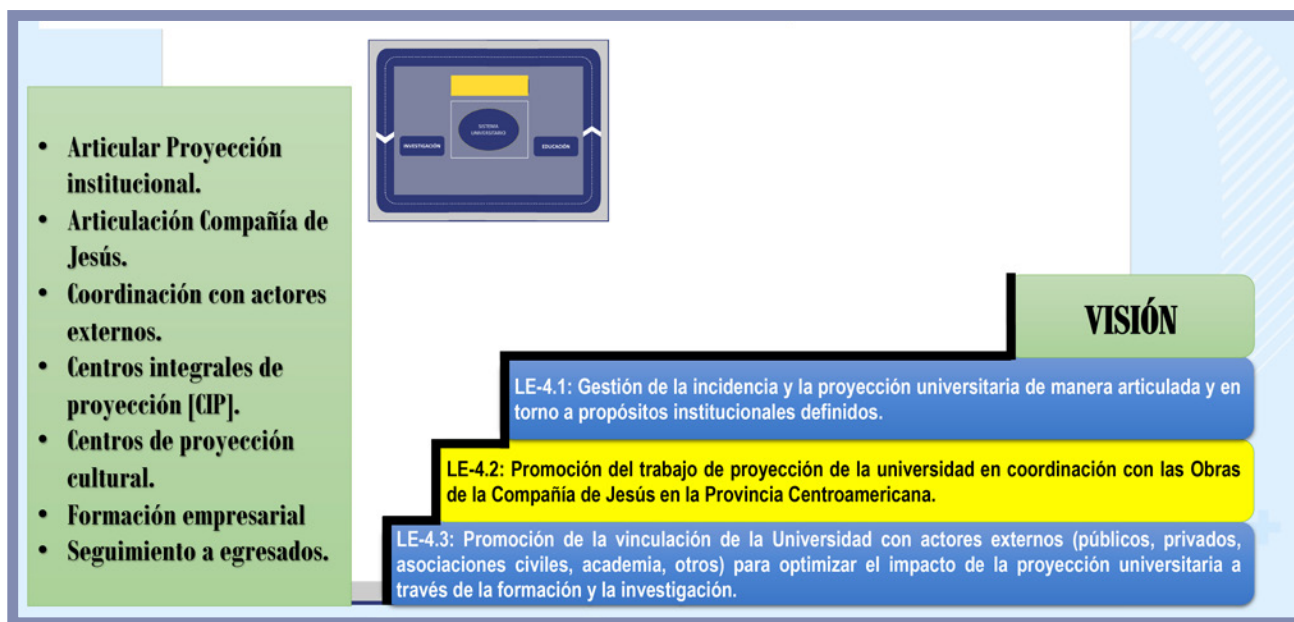


Fuente: Elaboración propia.

El **CUARTO OBJETIVO ESTRATÉGICO** está referido a la Proyección Universitaria. Este concepto es muy importante en las obras de la compañía de Jesús y ha sido objeto de elaboraciones conceptuales, debates y escritos para precisar su significación en las obras académicas. En esencia, se proyecta el “ser y el hacer” y por eso nuestra proyección resulta de la acción articulada de la educación, la investigación, nuestra particular manera de ejercer la acción pública, nuestros modelos y prácticas de gestión y los valores que están en el centro de nuestra identidad. Y en su mayor integralidad y alcance, la proyección, como bien se señala en el documento del PEI, apunta al cambio cultural.

Bajo estas ideas, hemos priorizado 3 LE y 11 PE. En conjunto, este planteamiento busca organizar y coordinar las variadas acciones de proyección de manera articulada en torno de propósitos comunes; la coordinación y articulación de nuestras acciones con las obras de la compañía de Jesús y la coordinación con actores externos de diferentes sectores y grupos de interés que resultan estratégicos o tácticos para nuestra misión. Resultan centrales en nuestro nuevo planteamiento, los Centro Integrales de Proyección Universitaria (CIP), concebidos como espacios multi e interdisciplinarios donde se ofrece una gama de servicios universitarios a las personas y sus comunidades. También impulsaremos los centros de proyección cultural, en una primera fase, desde las presencias en la Antigua Guatemala, Quetzaltenango y Cobán. Así mismo, se impulsarán procesos formativos para el desarrollo empresarial orientado a Mipyme y emprendedores independientes. Por supuesto que aquí también se ha previsto una estrategia de acompañamiento a egresados (**Figura 16**).

Figura 16
[OE-4]: Proyección Universitaria

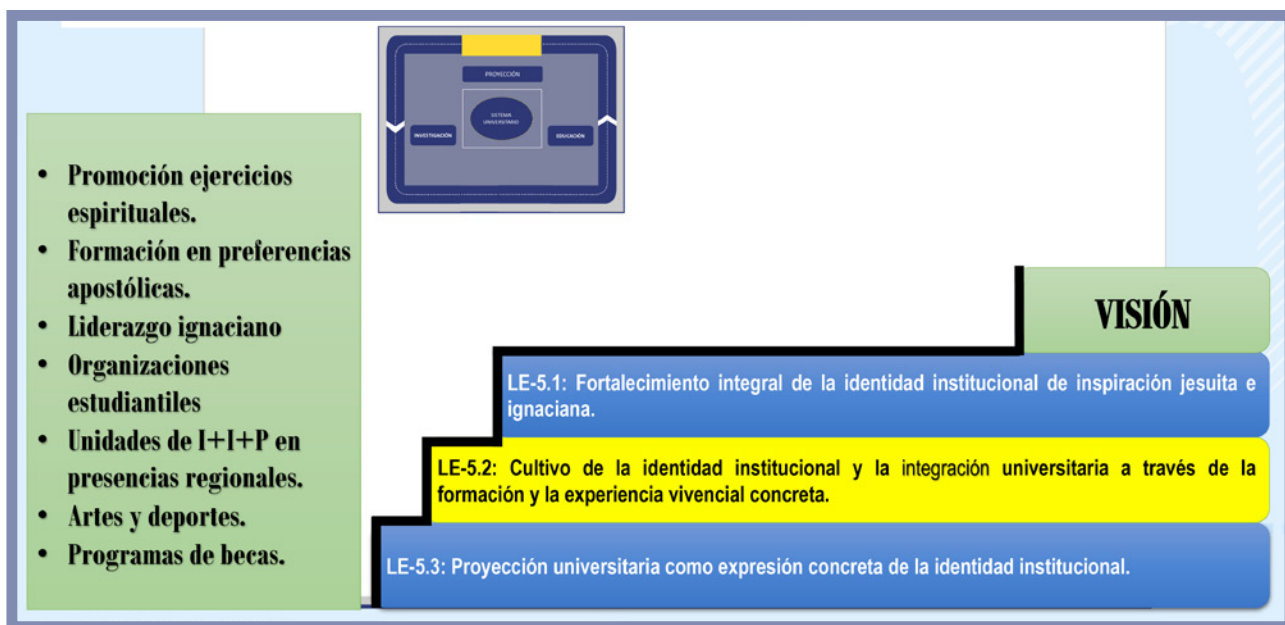


Fuente: Elaboración propia.

El **QUINTO OBJETIVO ESTRATÉGICO** está referido a la Identidad y la integración. Ya hemos abordado antes algunos aspectos esenciales sobre la identidad. Así que solo hay que destacar que desde este objetivo se pretende fomentar su cultivo sistemático, acompañar los otros objetivos estratégicos, estimular la integración a través de la vivencia de las vinculaciones. La relevancia de este objetivo radica en que evita la enajenación institucional, un proceder errático, un sistema sin alma y sin conciencia.

Estos preceptos se organizan en torno de 3 LE y 16 PE, apuntalados, especialmente por la promoción de los ejercicios espirituales; programas especiales de formación en relación a las preferencias apostólicas universales de la Compañía de Jesús; el diseño y la puesta en marcha del programa de liderazgo ignaciano; el fortalecimiento de la estructura y gestión en favor de las organizaciones estudiantiles; el impulso de las unidades de investigación, integración y proyección universitaria en todas las presencias regionales; el fomento y fortalecimiento de la práctica de las artes y los deportes y; por supuesto, la revisión y relanzamiento de los programas de becas a tono con las necesidades de la presente década (**Figura 17**).

Figura 17
[OE-5]: Identidad e Integración

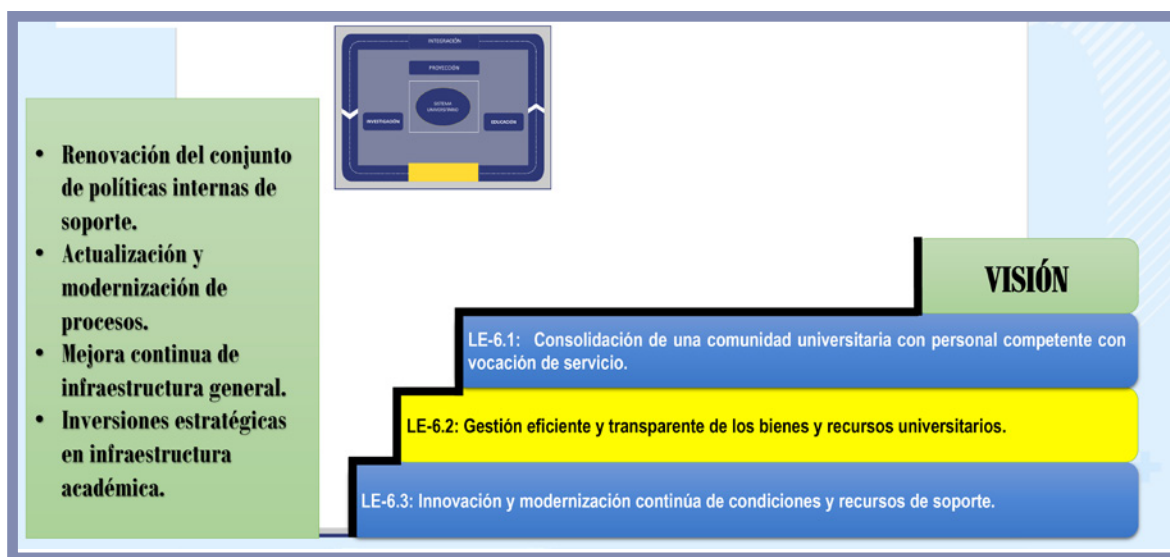


Fuente: Elaboración propia.

El **SEXTO OBJETIVO ESTRATÉGICO** está referido a la Administración general. Los desenlaces deseados en los ámbitos anteriores, como en cualquier otro sistema, dependen de la gestión de condiciones de posibilidad y, en un sentido amplio, de la provisión de soporte de manera oportuna, con suficiencia, efectividad, ética, transparencia y continuidad, aspectos que se retroalimentan y adaptan con la praxis. La administración landivariana reconoce que su razón se define en función de los ámbitos sustantivos de la Universidad y del cuidado del patrimonio universitario, cuyo fin último es el servicio público.

Estos preceptos se organizan en torno de 3 LE y 12 PE, apuntalados, especialmente por la renovación de un conjunto de políticas internas, por ejemplo la laboral, salarial, de contratación de personal, de activos fijos, de adquisición de bienes y servicios, que son parte de la política general de gestión de recursos y condiciones de soporte de la misión universitaria que se señaló antes. Así mismo, todo lo concerniente a la actualización y modernización de los procesos tanto en su concepción como en las plataformas de gestión y por supuesto lo concerniente a la mejora continua de la infraestructura general y, especialmente, aquella que está ligada directamente a la calidad académica (infraestructura académica) (**Figura 18**). La mayoría de estos productos deben impulsarse de manera sinérgica con los establecidos en el OE-1 relativo al Sistema. Con los 6 OE, tenemos la expectativa, entonces de dinamizar el SUL.

Figura 18
[OE-6]: Administración General



Fuente: Elaboración propia.

A la luz de lo expuesto anteriormente creo que se puede hablar con más propiedad de lo que frecuentemente resulta más popular en estos ejercicios. La Misión y la Visión. De hecho resulta un tremendo reto plantear esta síntesis y, seguramente, cada uno de ustedes podría plantear una formulación diferente. Aunque hay que decir, que su formulación, sigue un particular procedimiento que esta esbozado en el documento del PEI.

En esta ocasión solamente hay que señalar que esta misión lleva implícita la idea de que nuestra tarea inmediata, la de formar estudiantes y la de investigar y cultivar la proyección, tiene trascendencia en la medida en que ayudamos a transformar, hacia mejores estadíos, la vida de las personas (con énfasis en los derechos humanos, especialmente enfocados en los mas vulnerables), las comunidad (haciendo énfasis en la necesidad de construir bienes públicos porque la pandemia nos ha demostrado que sin estos se acentúan las desigualdades) y sus entornos (haciendo énfasis en las salud de los ecosistemas). Todo lo que se expuso anteriormente tiene sentido si finalmente logramos sostener lo que decimos en la misión (**Figura 19**). Decirlo es fácil y hacerlo y medirlo resulta siendo un reto siempre vigente pero es lo que le da contenido real a la idea de la coherencia de la institución y sus miembros.

Figura 19
Misión de la URL

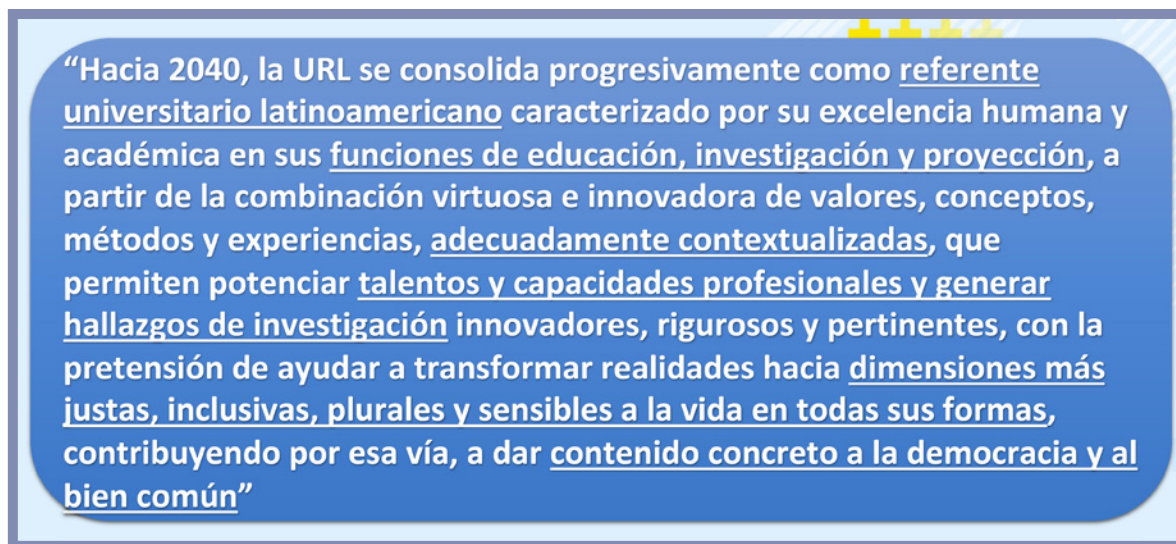
“Establecer condiciones propicias para recrear un modelo universitario de identidad jesuita, inspirado en la espiritualidad y pedagogía ignaciana, que promueve la educación, la investigación y la proyección como medio para incidir significativamente en el mejoramiento de las vidas de las personas, incrementar el bienestar de la sociedad y cuidar la calidad del entorno donde se desarrollan, contribuyendo, de esa manera concreta, a construir y sostener el bien general”

Fuente: Elaboración propia.

Y ahora ¿que vemos en el horizonte? En estos ejercicios de prospección, se plantea que el horizonte es siempre móvil, inspira pero no se alcanza. No hay fin de la historia. Y lo que pasa es que al subir escalones, siempre tenemos una nueva perspectiva y un nuevo horizonte. Aquí resulta oportuno recordar el concepto filosófico de la «emergencia» al que alude el premio nobel de física Steven Weinberg, que incluimos en el documento del PEI. Este concepto se usa para describir como, a medida que un sistema asciende a niveles más altos de organización, emergen nuevos conceptos, pautas metodológicas y normas para entender y asumir las conductas en ese nivel. Lo que hagamos en la década nos irá transformando sobre la marcha pero muchos cambios se irán consolidando más allá de esta. El sentido de largo plazo es imprescindible en el PEI. Por eso nuestra visión se proyecta hacia 2040. Y tiene una elaboración en dos segmentos. El primero alude a la relación que proyectamos entre la URL y la realidad. El segundo se refiere a la proyección que hacemos de la universidad en tanto actor.

En el primer caso, lo destacable es que nos vemos como referente latinoamericano, cultivando y sosteniendo la excelencia en lo que hacemos (el estándar Landívar) y contribuyendo a dar contenido concreto a la idea de democracia y bien común (**Figura 20**).

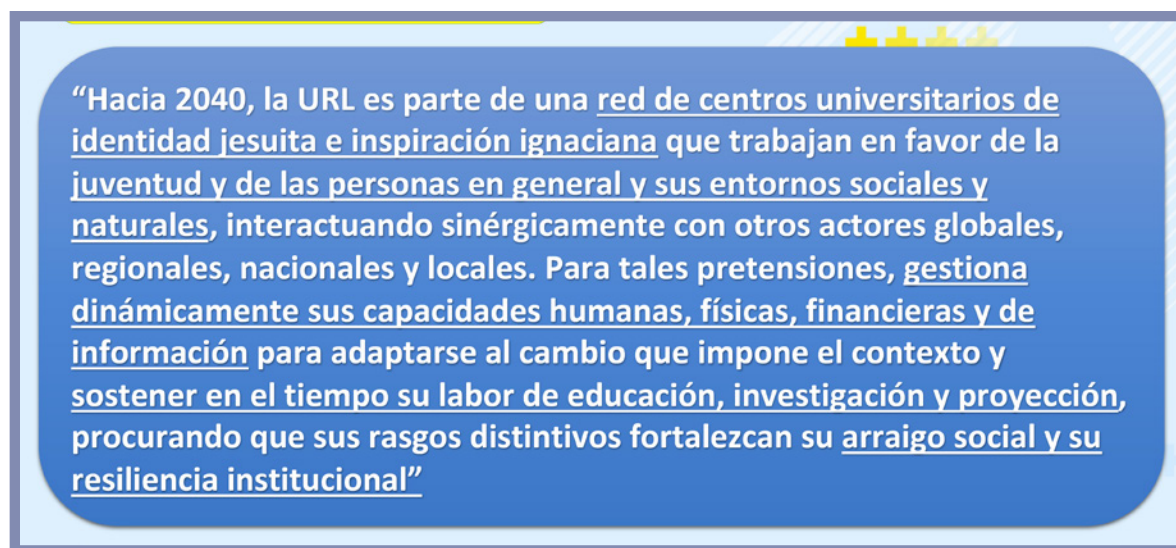
Figura 20
Visión de la URL: Del talante institucional y la realidad



Fuente: Elaboración propia.

En el segundo caso, nos mantenemos vigentes, porque gestionamos los atributos que nos van a permitir cruzar cualquier puente y sobreponernos a situaciones adversas (**Figura 21**).

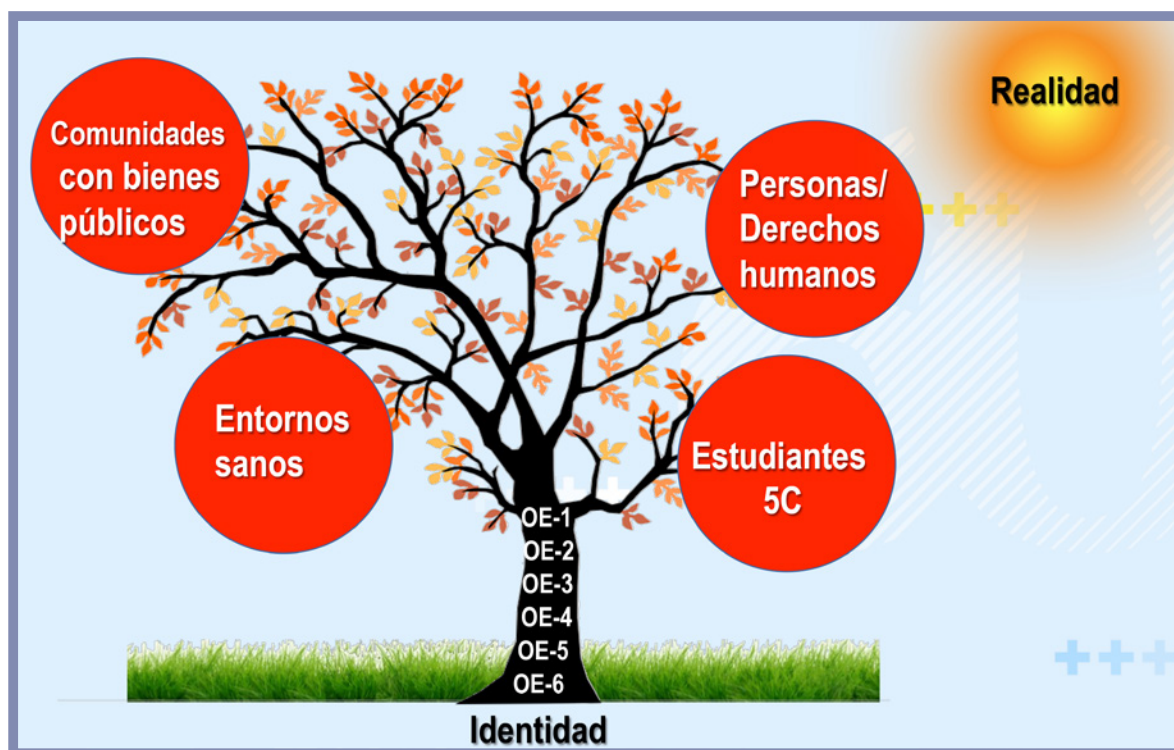
Figura 21
Visión de la URL: De la Universidad como actor institucional



Fuente: Elaboración propia.

Tenemos, en este momento, completo, metafóricamente hablando, nuestro árbol (**Figura 22**). La identidad es la raíz, los objetivos estratégicos (OE) son el tronco que sostiene ramas que equivalen a las líneas estratégicas (LE) y los productos estratégicos (PE). Los frutos se reflejan en la población estudiantil, las personas, las comunidades y sus entornos. Y así como el sol es el que ofrece la energía para la vida, en nuestro caso, será la realidad la que nos vaya dando las señales para juzgar nuestro desempeño y la envergadura de nuestros resultados e impactos y para la permanente revitalización.

Figura 22
Elementos constitutivos del PEI 2022-2030



Fuente: Elaboración propia.

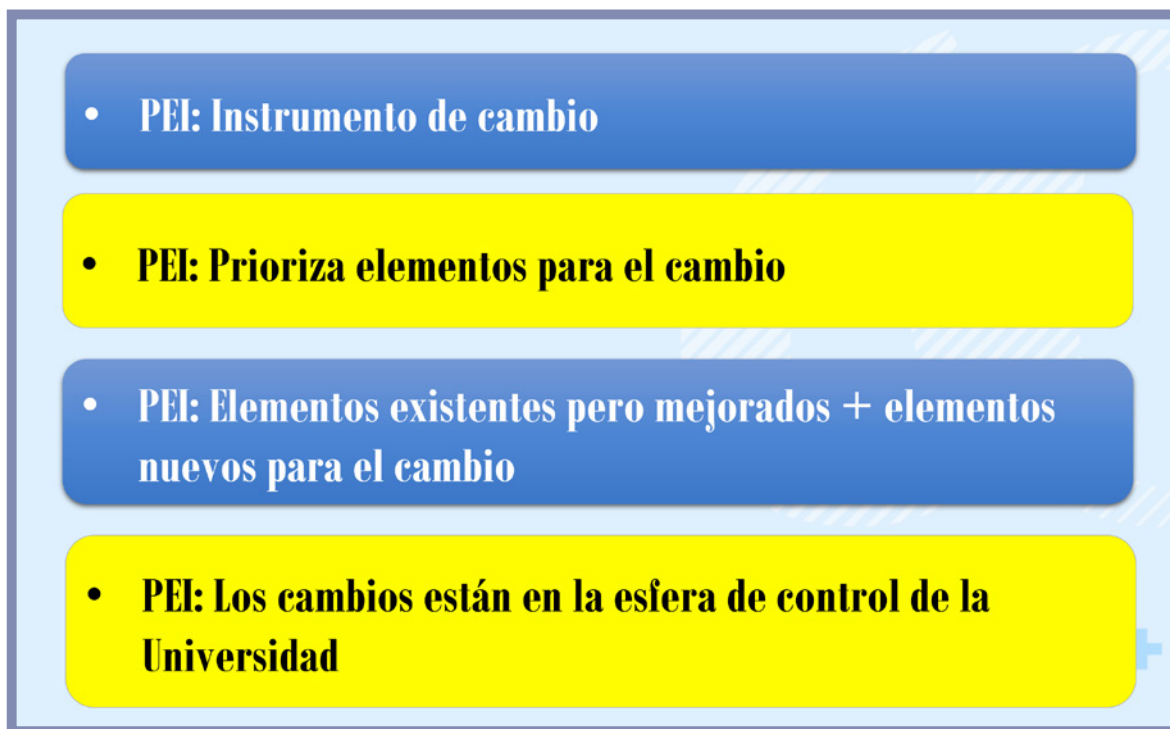
¿Y cómo implementamos este planteamiento? Es la pregunta clave.

Lo primero que tenemos que recordar son los conceptos orientadores que utilizamos como punto de partida en este ejercicio de planificación (**Figura 23**).

Tenemos un instrumento para el cambio

- Hemos priorizado “elementos” que inducen el cambio (organizados por OE, LE y PE)
- Priorizamos tanto elementos existentes, pero mejorados; como elementos nuevos
- Pensamos que esos cambios están dentro de la esfera de control de la URL

Figura 23
Premisas conceptuales del PEI

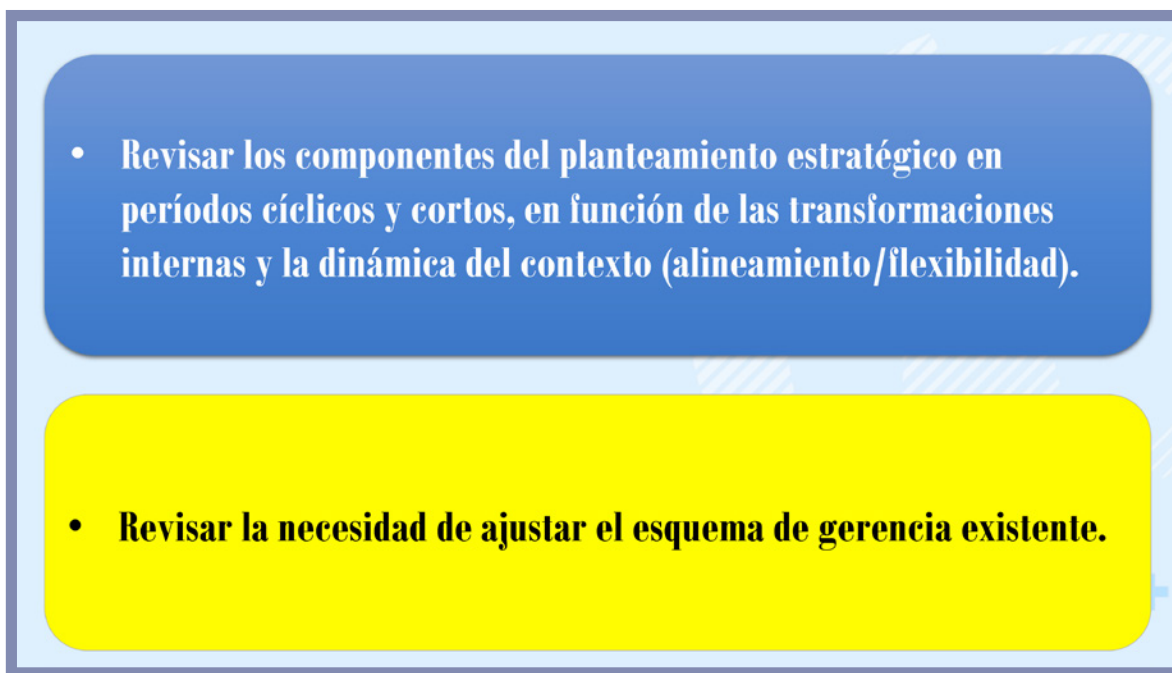


Fuente: Elaboración propia.

Pero además, estamos plenamente conscientes que debemos considerar las siguiente pautas (Figura 24):

- Revisar los componentes del planteamiento estratégico en períodos cíclicos y cortos, en función de las transformaciones internas y la dinámica del contexto (alineamiento/flexibilidad)
- Revisar la necesidad de ajustar el esquema de gerencia existente.

Figura 24
Premisas conceptuales



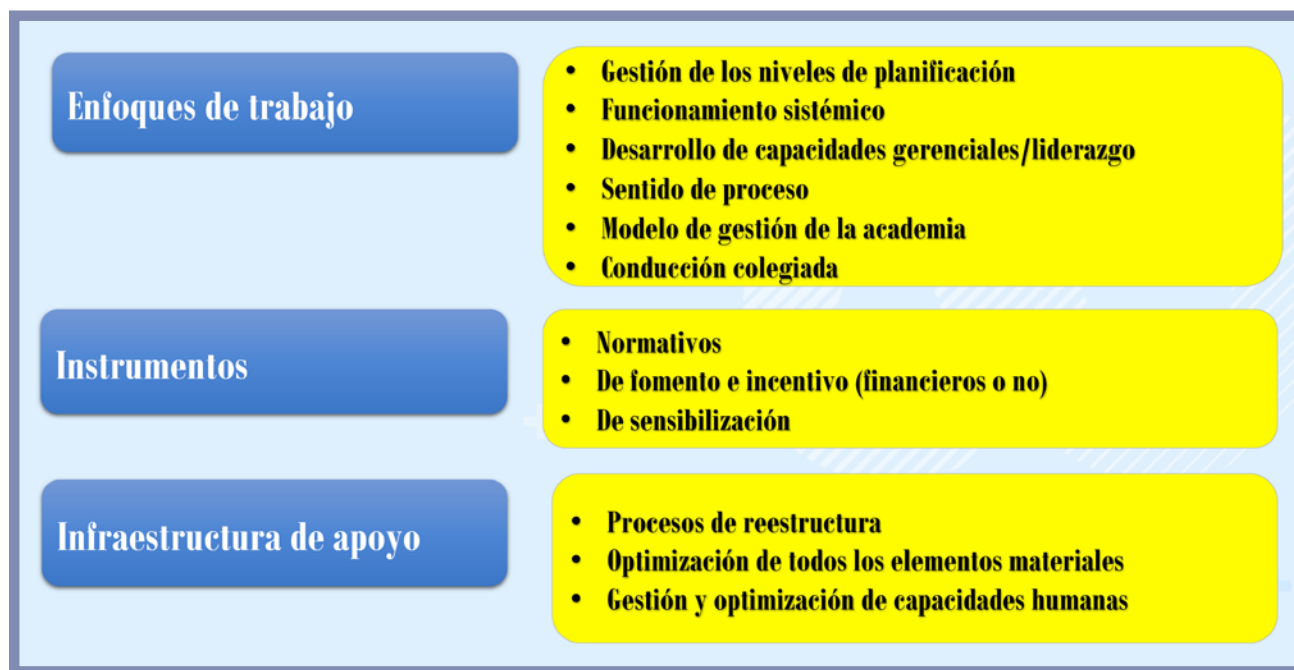
Fuente: Elaboración propia.

Es decir, no todo lo que se ha propuesto “encaja” en la estructura anterior y las lógicas anteriores. Por eso, además de fomentar permanentemente el pensamiento sistémico y la cultura estratégica en todo el SUL, hemos considerado un conjunto de pautas y mecanismo para la implementación del PEI.

Lo primero que destacamos son enfoques de trabajo y, en este sentido, hemos privilegiado la instalación de procesos sinérgicos de planificación estratégica y planificación general. Ya se han hecho las adecuaciones internas para institucionalizar estos procesos. Además se cuidará el desarrollo de capacidades gerenciales que la academia necesita; se fomentará el sentido de proceso a todo esfuerzo, procurando cerrar ciclos; se privilegiará la conducción colegida, antes que la personalización y el centralismo de las decisiones y todo ello, desde luego, debe abonar a la consolidación progresiva de un modelo de gestión que utiliza los enfoques de control y los de fomento de manera balanceada. Esto es clave para evitar que los asuntos sustantivos queden subordinados, arbitrariamente, a los de soporte, desvirtuando así, el sentido de cada uno de estos ámbitos.

La mayoría, si no es que todas las disposiciones de las Política y del PEI, se hacen operativas por intermedio de la combinación de tres tipos de instrumentos, siendo estos los normativos, los de fomento e incentivo (que pueden ser financieros o no) y los de sensibilización. De su adecuada y oportuna aplicación dependerá el dinamismo y los impactos a los que aspiramos. Finalmente, dentro de lo que denominados “infraestructura de apoyo” hemos incluido un conjunto de elementos materiales y simbólicos para dar soporte al planteamiento estratégico (**Figura 25**). Como ya antes se han mencionado los elementos materiales, aquí solamente se enfatiza en las adecuaciones institucionales más relevantes, varias de las cuales se iniciaron en el trimestre anterior bajo el liderazgo de la Rectoría y la aprobación del Consejo Directivo. Estas adecuaciones se han operado en la Rectoría misma, en la VRIP, en la VRIU y parcialmente en la VRAC, la VRAF y la Secretaría General. Lo que se señala es que hemos logrado, desde ya, con mucha audacia, capitalizar esa dinámica interactiva entre los cambios que requiere la estructura institucional y las luces que el proceso de formulación de este PEI nos fue ofreciendo. Ahora, finalizado el proceso de formulación, el Equipo de Rectoría gestiona una agenda que le permitirá impulsar otros ajustes a la estructura universitaria que resultan necesarios.

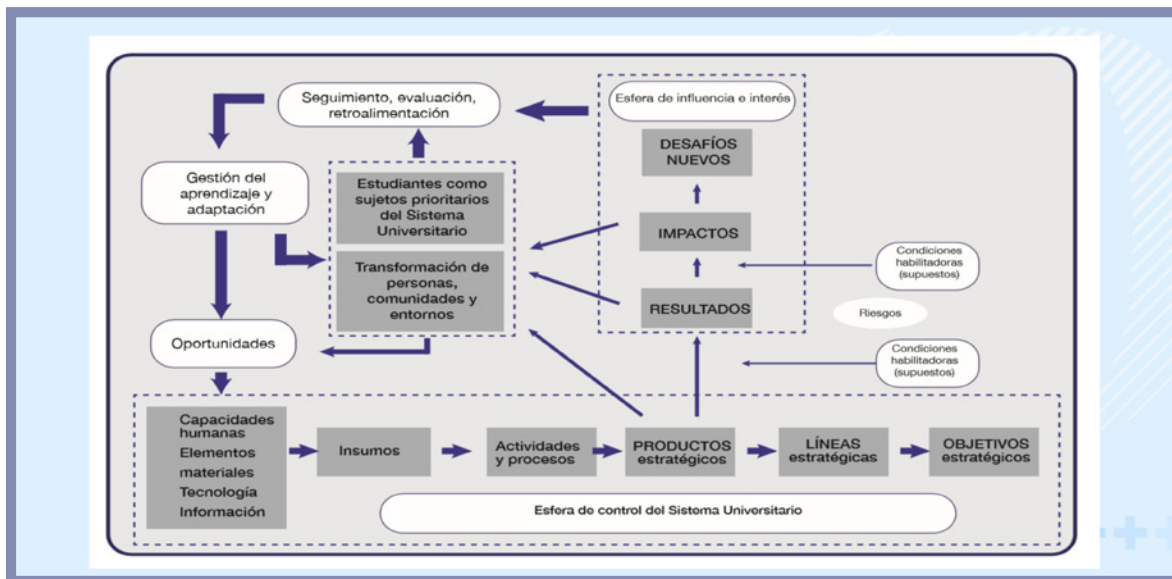
Figura 25
Pautas para la implementación



Fuente: Elaboración propia.

Ahora hacemos una breve referencia al Seguimiento, la Evaluación y la Gestión del Aprendizaje (**Figura 26**). La labor del seguimiento consiste, en esencia, en reunir evidencia sobre el estado de las cosas y la evaluación consiste en emitir juicios, sobre el desempeño y la manera en la que los productos desencadenan resultados e impactos. Aquí nos enfrentamos a una combinación de condiciones de posibilidad que están bajo la esfera de control de la gerencia de la URL (el planteamiento estratégico del PEI) y otras condiciones externas, llamadas condiciones habilitadoras, que deben gestionarse para asegurar que sean favorables a la misión. Esta dinámica de seguimiento y evaluación genera aprendizajes que deben ser adecuadamente gestionados, es decir deben ser utilizados para los “alineamientos” requeridos tanto en el nivel de planificación estratégica como en el nivel de planificación general. Así que estamos en un proceso típicamente cíclico y esencial. Fallas en este proceso devalúan rápidamente los PEI. Sin este, el PEI resultaría errático, un ejercicio meramente formal.

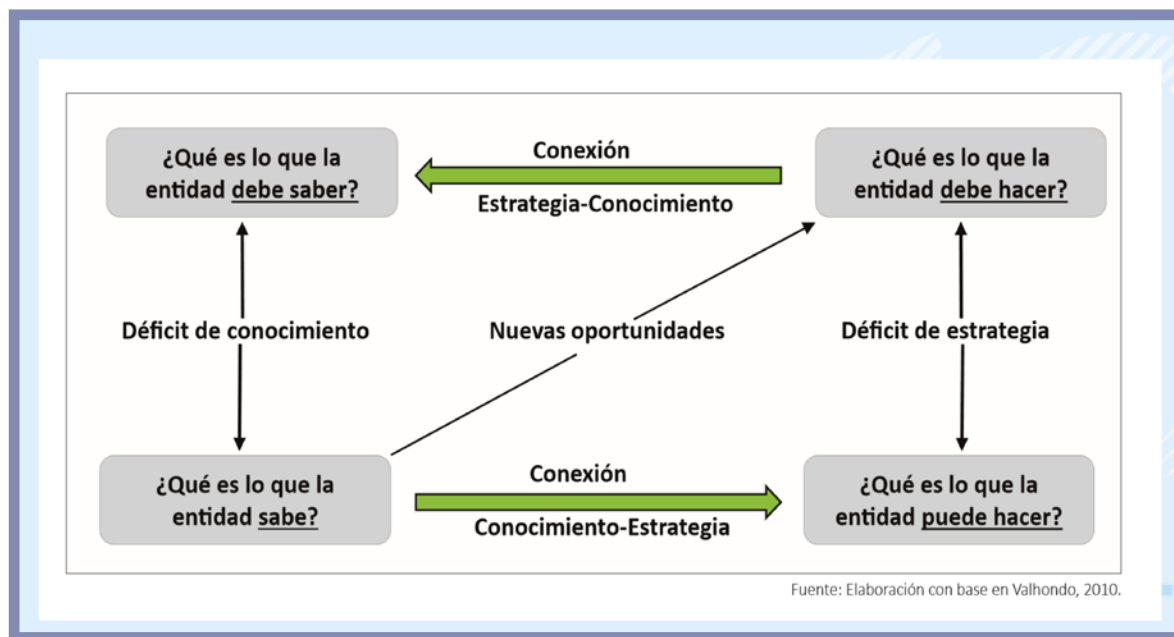
Figura 26
Seguimiento, Evaluación, Gestión del Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para cerrar esta presentación, hay que señalar que un factor clave, que normalmente se ignora o subestima, es el nivel de conocimiento que se posee sobre el sistema y la necesidad de instalar procesos internos de investigación, innovación y aprendizaje aplicados al sistema mismo. Es decir, hay una relación indispensable entre investigación interna y estrategia, que Valhondo, sintetiza en la lámina adjunta (**Figura 27**). En síntesis, lo que hacemos está en función de lo que sabemos. Cerrar la brecha entre lo que sabemos y lo que deberíamos saber es lo que habilita oportunidades para abordar lo que en realidad deberíamos hacer. Tenemos pues, sin duda, un desafío interno de reflexión sobre este aspecto.

Figura 27
Relación entre conocimiento y estrategia



Fuente: Elaboración propia.

