



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2030

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

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR (URL)

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2030

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

Guatemala, diciembre de 2021

378.7281

U588 Universidad Rafael Landívar

Plan estratégico institucional 2022-2030. Cultivando la misión universitaria desde la identidad, inspirados en la realidad. / Coordinación general : P. Miquel Cortés Bofill, S. J. ; coordinador : José Juventino Gálvez R. -- Guatemala, Universidad Rafael Landívar, Editorial Cara Parens, 2021.

XIV, 96 páginas

ISBN de la edición física: 978-9929-47-009-5

ISBN de la edición digital, PDF: 978-9929-54-378-2

1. Universidad Rafael Landívar – Planificación estratégica 2022-2030
2. Universidad Rafael Landívar – Objetivos y funciones
3. Educación superior – Guatemala – Planificación estratégica 2022-2030
 - i. Cortés Bofill, Miquel, S. J., coordinador general
 - ii. Gálvez R., José Juventino, coordinador
 - iii. t.

SCDD 22

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2030

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

Edición 2021

Universidad Rafael Landívar, Editorial Cara Parens.

Se permite la reproducción total o parcial de esta obra, siempre que se cite la fuente.

D. R. ©

Editorial Cara Parens de la Universidad Rafael Landívar
Vista Hermosa III, Campus Central, zona 16, Edificio G, oficina 103
Apartado postal 39-C, ciudad de Guatemala, Guatemala 01016
PBX: (502) 2426 2626, extensiones 3158 y 3124
Correo electrónico: caraparens@url.edu.gt
Sitio electrónico: www.url.edu.gt

Revisión, edición y diagramación final por la Editorial Cara Parens.



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

Autoridades institucionales

Rector:

P. Miquel Cortés Bofill, S. J.

Vicerrectora académica:

Dra. Martha Pérez de Chen

Vicerrector de Investigación y Proyección:

Dr. José Juventino Gálvez Ruano

Vicerrector de Integración Universitaria:

P. José Antonio Rubio, S. J.

Vicerrector administrativo y financiero:

Lcdo. José Alejandro Arévalo

Secretario general:

Dr. Larry Andrade-Abularach

Créditos del proceso de formulación

Coordinación general

Rector: P. Miquel Cortés Bofill, S. J.

Comisión de planificación:

Coordinador:

Dr. José Juventino Gálvez R.

Secretario:

Mgtr. Werner Iván López

Miembros:

Dra. Martha Pérez de Chen

P. José Antonio Rubio, S. J.

Mgtr. Hosaldo Orozco

Mgtr. Ioannen Pérez

Mgtr. David Quan

Contribuciones especiales:

Mgtr. Enrique Naveda (VRIP)

Dra. Úrsula Roldán (VRIP)

Mgtr. Erick Coyoy (VRIP)

Mgtr. Catalina Galdámez (VRIP)

Dr. Edgar López (Facultad de Ciencias de la Salud/VRAC)

Dr. Larry Andrade-Abularach (Secretaría General)

Lcdo. José Alejandro Arévalo (VRAF)

Edición y diagramación:

Mgtr. Cecilia Cleaves

Fotografías:

Archivo institucional, Melany Soria, Esteban Monzón,

Ma. Mercedes López-Selva y Daniela Flores



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala



CONTENIDO

ACRÓNIMOS	IX
PRESENTACIÓN	XI
RESUMEN	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO	3
2.1 Síntesis de elementos conceptuales generales	3
2.2 Síntesis de marcos analíticos y metodológicos	4
2.3 Vigencia, proceso de formulación y participación	6
3. IDENTIDAD LANDIVARIANA	7
3.1 Breve reseña: Una Universidad pionera e innovadora con una identidad de servicio	7
3.2 Los valores landivarianos, como núcleo y maduración de su identidad	8
3.3 El carácter ignaciano de la Universidad: Sus actuales opciones preferenciales y su horizonte transformador	10
3.4 La misión y la visión del Sistema Universitario Landivariano	13
3.5 El desarrollo de la escuela de pensamiento de la URL y sus portadores	14
3.6 Los enfoques y herramientas	14
4. EL SISTEMA UNIVERSITARIO	17
4.1 El concepto de sistema universitario	17
4.2 La URL como actor institucional	23
5. CONTEXTO DE OPERACIÓN Y DESAFÍOS	25
5.1 Tecnología y disrupción	25
5.2 Demografía: ¿Una época de finales?	26
5.3 Economía: Integración tecnológica o exclusión, y la vuelta del nacionalismo comercial	27
5.4 Cambio climático: La insurrección de la Tierra	28
5.5 Inestabilidad, contienda y torrentes de migrantes	29
5.6 Educación superior: ¿Titanes?, ¿liliputienses?, ¿o qué?	30
6. MARCO ESTRATÉGICO	35
6.1 Políticas universitarias	35
6.2 Objetivos estratégicos	43
7. PAUTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	87
7.1 Enfoques de trabajo	87
7.2 Instrumentos	88
7.3 Infraestructura de apoyo	89
7.4 Seguimiento y evaluación del PEI 2022-2030	92
7.5 Los cambios que induce el PEI 2022-2030	93
8. ANEXO	95

ACRÓNIMOS

Aujca	Asociación de Universidades Jesuitas de Centroamérica
Ausjal	Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
Catie	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
C-CAM	Comisión Centroamericana de Medios
CEAT	Centro de Enseñanza, Aprendizaje y Tecnología Educativa Padre Luis Achaerandio, S. J.
Cepal	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CFI	cursos de formación integral
CIP	centros integrales de proyección
Cocode	consejo comunitario de desarrollo urbano y rural
Comude	consejo municipal de desarrollo urbano y rural
COU	Centro de Orientación Universitaria
CPAL	Conferencia de Provinciales de América Latina de la Compañía de Jesús
CPAS	Comisión Provincial del Apostolado Social
DA	Dirección Administrativa de la URL
DGTH	Dirección General de Gestión de Talento Humano de la URL
DICO	Dirección de Compras de la URL
Difin	Dirección Financiera de la URL
DTI	Dirección de Tecnologías de Información de la URL
Ejegua	Educación Jesuita en Guatemala
Iarna	Instituto de Investigación y Proyección sobre Ambiente Natural y Sociedad
LE	línea estratégica
OE	objetivo estratégico
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PAC	Plan Apostólico Común
Pacam	Plan Apostólico de la Provincia Centroamericana
PAU	Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús
PE	producto estratégico
PEI	plan estratégico institucional
RJI-CAM	Red Juvenil Ignaciana de Centroamérica
RJM	Red Jesuita con Migrantes
RSU	Responsabilidad Social Universitaria
SUL	Sistema Universitario Landivariano
TEC-Landívar	Centro Científico y Tecnológico Landívar
Unesco	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
URL	Universidad Rafael Landívar
VRAC	Vicerrectoría Académica
VRAF	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
VRIP	Vicerrectoría de Investigación y Proyección
VRIU	Vicerrectoría de Integración Universitaria

PRESENTACIÓN

Es un motivo de alegría la presentación del *Plan estratégico institucional 2022-2030: Cultivando la misión universitaria desde la identidad, inspirados en la realidad*.

Es evidente que todo plan requiere de un ejercicio de visualización del futuro, adentrarnos en lo incierto con la esperanza creíble de que nuestras aspiraciones institucionales serán una realidad. Estamos presentando este plan estratégico sostenidos en una trayectoria de más de 60 años de fundación de nuestra universidad y con la patente fidelidad a nuestra tradición jesuita, aquella que nos motiva a ejercer la creatividad, especialmente en estos tiempos en los que la pandemia de la COVID-19 recrudece realidades que ya eran adversas, obligándonos a adaptar nuestros esfuerzos y capacidades para cumplir con la misión institucional.

Estamos en un momento histórico crucial para optimizar y fortalecer, no solo las capacidades instaladas en los procesos de educación e investigación propios de la academia, sino también, la experiencia acumulada del ejercicio del servicio social que se ha ejercitado en favor, en primera instancia, de la transformación personal y colectiva de nuestra comunidad landivariana y, en segunda instancia, de la sociedad de la que somos parte.

Este plan estratégico requiere de los mejores esfuerzos de nuestros colaboradores académicos, investigativos, administrativos y de servicios para que logremos ser «buena noticia» en la realidad compleja y desafiante de nuestro mundo en los niveles global, regional, nacional y local. Se requiere de la audacia necesaria para creer no solo en lo posible y factible, sino también en lo utópico y soñado.

Espero que este plan de corto y mediano alcance sea inspirador para desarrollar, desde nuestra propia condición universitaria, las preferencias universales de la Compañía de Jesús aplicables a Guatemala y recrear nuestra misión compartida para lograr la implementación discernida de cada uno de los objetivos, líneas y productos estratégicos identificados con rigurosidad, inspirados por el *magis*.

La implementación de este plan estratégico hará creíble nuestra misión y visión, pues nos permite avanzar en los resultados e impactos que atañen a la realidad universitaria, inspirados por la espiritualidad ignaciana que induce a «ver nuevas todas las cosas en Cristo» para «en todo amar y servir».

En definitiva, el «Plan estratégico 2022-2030» que estamos presentando es una invitación a toda la comunidad universitaria a discernir juntos frente a los desafíos y a construir juntos nuevos escenarios de mejora de la calidad de vida de nuestros conciudadanos/as, aprovechando o incentivando las alianzas estratégicas necesarias para tal fin.

Gracias a toda la comunidad landivariana por atreverse a soñar colectivamente y comprometerse a renovar nuestra labor misional a la luz de nuestra identidad y de las oportunidades que la realidad actual nos ofrece.

P. Miquel Cortés Bofill, S. J.
Rector

El *Plan estratégico institucional 2022-2030: Cultivando la misión universitaria desde la identidad, inspirados en la realidad* (PEI 2022-2030) de la Universidad Rafael Landívar (URL), se enfoca en los elementos críticos y las rutas posibles para inducir deliberadamente el cambio y adaptarse dinámicamente a los desafíos que plantea el entorno con sus variadas incertidumbres y riesgos.

EL abordaje de los elementos críticos se ha realizado recurriendo a una estructura de seis objetivos estratégicos (OE), 26 líneas estratégicas (LE) y 102 productos estratégicos (PE) que reflejan y atienden, al mismo tiempo, los ámbitos sustantivos y de soporte del Sistema Universitario Landivariano (SUL). En el primer caso, nos referimos a las labores de educación, investigación y proyección universitaria, desplegadas en sintonía con la espiritualidad y pedagogía ignaciana que figuran en la base de la identidad de inspiración jesuita.

Los productos estratégicos (PE) deben asumirse como elementos dinamizadores del cambio, en tanto que representan «nuevos recursos» o «nuevas condiciones» que están en la esfera de control institucional y que se suman a la labor recurrente que se despliega al amparo de las lógicas de la planificación general y de diversas estrategias de operación vigentes.

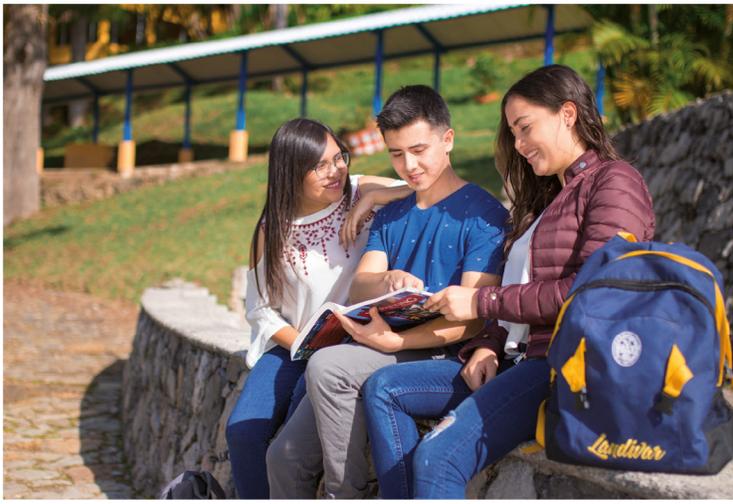
El planteamiento estratégico que se presenta está acompañado de secciones sintéticas que abordan tres aspectos que le dan arraigo, sentido y prospección al proceso. El primero nos recuerda los rasgos distintivos de la identidad institucional históricamente labrada; el segundo se concentra en los aspectos que perfilan el funcionamiento sistémico de la Universidad y su condición de actor institucional nacional e internacional y el tercero analiza los aspectos relativos al contexto global, regional, nacional y local de operación.

Las pautas para la implementación del PEI 2022-2030 son centrales en este proceso. Hemos incluido una priorización de enfoques de trabajo para la optimización o renovación de las capacidades y las condiciones existentes; hemos identificado un conjunto de instrumentos normativos, de fomento e incentivo (financieros y no financieros) y de sensibilización que dinamizarán las políticas institucionales para arropar adecuadamente los planteamientos del presente plan estratégico y hemos establecido pautas para la optimización de las estructuras y la infraestructura que dan soporte a los procesos y dinámicas universitarias.

Además, hemos previsto el fortalecimiento de las capacidades para el seguimiento, la evaluación y la gestión del aprendizaje, tanto en el nivel de planificación estratégica y la prospección, como en el de la planificación general.

El PEI 2022-2030 se formuló durante el periodo de septiembre a noviembre de 2021 bajo el liderazgo general del rector de la Universidad y la responsabilidad técnica de la «Comisión *ad hoc* de Planificación» instaurada para el efecto. Su implementación, como ya se indicó, será asumida desde las estructuras y los procesos vigentes, pero también desde estructuras y procesos que serán renovados o que serán totalmente nuevos, en atención a lo que el mismo PEI 2022-2030 valida y establece como condición para su propia viabilidad.

Se espera fortalecer el conocimiento y las virtudes en las personas, inicialmente estudiantes, como sujetos prioritarios del Sistema Universitario. Sin pretensiones mesiánicas, más bien, apegados a la propia naturaleza e identidad universitaria, la pretensión mayor es cambiar, para bien, las vidas de las personas en general, de sus comunidades y de sus entornos. De eso se trata el *magis*, de eso se trata la utopía.



1. INTRODUCCIÓN

El presente documento expone el desenlace de un proceso de discernimiento colectivo acerca de las prioridades, énfasis, elementos críticos y caminos posibles que transitará la Universidad Rafael Landívar en el trascurso de la presente década, con miras a consolidar un conjunto de atributos que están en la base de sus aspiraciones para contribuir a forjar un mejor lugar para vivir desde la educación, la investigación y la proyección que le son propias a su misión universitaria y a su propia identidad labrada históricamente.

Estos planteamientos y pretensiones tienen un horizonte que trasciende la década misma y han sido adecuadamente contextualizados bajo la premisa de que la Universidad es un actor nacional, regional y global. Al celebrar su 60 aniversario, la URL, una institución de educación superior guatemalteca, independiente y no lucrativa, de inspiración cristiana, visión católica y de tradición jesuítica, reafirma y renueva su compromiso con la promoción de la fe y la justicia desde una mirada rigurosa de los desafíos globales de la época que tienen implicaciones y hacen sinergia con los propios desafíos locales.

Es en este contexto de orden sistémico, con raíces históricas que demandan miradas críticas, propositivas y de largo plazo, que la Universidad encuentra su razón y se compromete a establecer las condiciones propicias para que la juventud y todos los ciudadanos, sin distinción alguna, puedan desarrollar talentos, capacidades y virtudes y, en sintonía con los hallazgos científicos y tecnológicos de la labor investigativa, se ofrezcan contribuciones tangibles que puedan dar viabilidad al mejoramiento concreto de las vidas de las personas, incrementar el bienestar de las sociedades y cuidar la calidad del entorno donde se desarrollan.

Gestionando cuidadosamente su naturaleza universitaria, su razón fundacional y su identidad institucional, y reafirmandolas cotidianamente, la URL ejerce su labor bajo el convencimiento de que tanto la educación como la investigación son bienes públicos con un potencial inigualable para construir sociedades inclusivas, justas, pacíficas, libres, respetuosas de la vida en todas sus formas y viables en el largo plazo.

Por eso, reconoce en la realidad la fuente más importante y certera para retroalimentar y renovar dinámicamente sus propósitos estratégicos y su misión, al amparo de su visión de largo alcance. Ese enfoque, como dijo el actual Padre General de la Compañía de Jesús¹, se convierte en un desafío pedagógico para nuestra universidad, de tal manera que seamos capaces de transmitir la vida que de la realidad proviene.

Con los contenidos del PEI 2022-2030, la URL, en esencia, se compromete² a «ser *evangelio*, es decir, buena noticia para la comunidad universitaria y para los ciudadanos de Guatemala». Eso significa, entre otros aspectos, «ejercer la fidelidad creativa en las propuestas académicas, sociales, religiosas y políticas, siendo consecuentes con el rigor académico que nutre la “verdad” como valor inalienable; priorizar opciones y esfuerzos desde los preferidos de Dios, que a menudo son excluidos de los medios de vida con calidad[...], optar por la promoción de la justicia en todos sus ámbitos[...], tejiendo redes de solidaridad y de saberes desde las propias estructuras de la Universidad y con otros actores sociales que comparten nuestros ideales; y ser agentes de “reconciliación”, no solo religiosa, sino social y política y con la casa común».

¹ Arturo Sosa, S. J., «Discurso en el Encuentro Mundial de Universidades Encomendadas a la Compañía de Jesús» (Loyola, 10 de julio de 2018).

² Miquel Cortés, S. J., «Discurso de la toma de posesión como rector de la Universidad Rafael Landívar» (Guatemala, Universidad Rafael Landívar, 16 de julio de 2021).

El PEI-2022-2030 se ha estructurado, en esencia, en cuatro partes. La primera se enfoca, de manera breve, en las bases conceptuales y metodológicas del proceso (sección 2 del documento). La segunda combina, de manera concisa, los aspectos relativos a: (I) la identidad institucional, recordando que la URL es una obra educativa confiada a la Compañía de Jesús y se nutre de sus orientaciones corporativas; (II) los aspectos que perfilan su funcionamiento sistémico y su condición de actor institucional y (III) los aspectos relativos al contexto global, regional, nacional y local de operación (secciones 3, 4 y 5 del documento).

La tercera parte consiste en el núcleo del planteamiento estratégico, identificando puntos críticos y caminos posibles por intermedio de la estructura de objetivos estratégicos (ámbitos sustantivos), líneas estratégicas (énfasis) y productos estratégicos (indicadores concretos de cambio) y la selección cuidadosa de resultados e impactos esperados. Esta parte inicia con los enunciados básicos de las políticas institucionales de orden sustantivo (política de educación, de investigación, de proyección e incidencia y de identidad e integración universitaria), de soporte a la misión (política de gestión de recursos y condiciones de soporte) y complementarias para fortalecer identidad (políticas de inclusión, de ética y transparencia, ambiental, de salud integral, de ambientes seguros y de comunicación). Estas políticas de largo alcance temporal son un elemento articulador entre el PEI-2022-2030 y los estatutos universitarios (sección 6 del documento).

La cuarta parte esboza las pautas para la implementación, señalando los enfoques de trabajo, los instrumentos concretos de orden normativo, de fomento e incentivo (financieros y no financieros) y de sensibilización, la infraestructura de apoyo, así como los mecanismos de seguimiento, evaluación y gestión del aprendizaje que serán utilizados (sección 7 del documento).

El PEI 2022-2030 se formuló durante el periodo de septiembre a noviembre de 2021 bajo el liderazgo general del rector de la URL y la responsabilidad técnica de la «Comisión *ad hoc* de Planificación» instaurada para el efecto. Su implementación será asumida desde las estructuras y los procesos vigentes, pero también desde estructuras y procesos que serán renovados o que serán totalmente nuevos, en atención a lo que el mismo plan estratégico valida y establece como condición para su propia viabilidad.

Las autoridades y la comunidad universitaria en pleno, tienen la firme convicción de que el PEI 2022-2030 sea un instrumento útil y determinante para el cumplimiento de los estatutos universitarios, del marco reglamentario y de las políticas institucionales, y pueda aglutinar virtuosamente las capacidades propias y tejer las mejores vinculaciones con las demás obras de la Compañía de Jesús y con los actores externos que integran la sociedad nacional, regional y global, en torno a los productos estratégicos aquí señalados.

2. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

Para dar sustento conceptual y metodológico al proceso PEI 2022-2030 de la URL, la Comisión de Planificación recurrió simultáneamente a tres elementos, a saber; (I) la abundante literatura disponible en la materia, seleccionando aquella que resulta más pertinente a la naturaleza académica e identidad de la institución; (II) la propia tradición institucional en materia de planificación estratégica y (III) la experiencia en la conducción y participación de procesos similares dentro y fuera de la URL de los miembros de la Comisión.

2.1 Síntesis de elementos conceptuales generales

Respecto al marco conceptual, se han establecido algunos principios que sellan el enfoque en el proceso de formulación y que trascienden hasta la fase de implementación. Un principio es un comienzo teórico, el punto de partida de un razonamiento³. Contiene declaraciones generales y abreviadas de directivas de acción o de hechos sobre los cuales hay consenso de actores competentes en determinada materia⁴. En sintonía con estas orientaciones, se adoptaron los siguientes principios:

- I. La planificación estratégica se enfoca en «elementos estratégicos» que inducen el cambio. Los cambios (o modificaciones dirigidas) previstos están sujetos a «condiciones de posibilidad» y «circunstancias específicas» que, en principio, están dentro de la esfera de control de la URL.
- II. El proceso de planificación estratégica debe diferenciarse y gestionarse de mane-

ra separada, aunque complementaria, del proceso de planificación operativa o planeamiento recurrente. Este último, acude, por supuesto, al uso programado de estrategias específicas y se orienta a la coordinación y el seguimiento de las actividades conducentes a determinados productos (incluidos los productos estratégicos), que al mismo tiempo abonan al cumplimiento de objetivos anuales (periódicos en todo caso) y, consecuentemente, a los mismos objetivos estratégicos.

- III. La planificación estratégica, en síntesis, se concentra en la identificación de «puntos críticos» y las «rutas críticas posibles» para procurar el cambio deseado. En el lenguaje de planificación estratégica, estos aspectos se atienden dentro del marco del PEI-2022-2030 por intermedio de una estructura de objetivos estratégicos (OE), líneas estratégicas (LE) y productos estratégicos (PE). Esos últimos adecuadamente programados.
- IV. Bajo la lógica del PEI-2022-2030, los productos estratégicos son elementos existentes, pero mejorados y, esencialmente, nuevos. El producto estratégico se refiere a la síntesis concreta de un esfuerzo. Es el desenlace de un proceso basado en actividades lógicas que se viabilizan con la aplicación oportuna y suficiente de insumos. Su consecución es el indicador del cambio institucional.
- V. Considerando que el PE surge de un interés preestablecido para provocar un cambio en el presente, tal pretensión implica imaginar el estado futuro al que contribuirá el producto. Para transitar del estado presente al futuro es necesario disponer de información precisa sobre el estado actual

³ Andre Comte-Sponville, *Diccionario filosófico* (Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 2005).

⁴ Henry Pratt Fairchild, *Diccionario de Sociología* (México: Fondo de Cultura Económica, 1997).

de las cosas y planificar las actividades necesarias para cerrar la brecha presente-futuro.

VI. Productos estratégicos bien logrados activan la cadena del impacto. Sin que sea un proceso lineal, en primera instancia, los PE posibilitan el alcance de resultados. El resultado se refiere a cambios perceptibles y verificables en conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes en terceros (personas o entidades). Es decir, se concentran en las personas (que de manera individual o dirigiendo entidades) tienen el potencial de lograr impactos. El resultado es un efecto intermedio entre el producto bien logrado (y derivado de este) y el impacto potencialmente alcanzable.

VII. El impacto se refiere a cambios en la realidad atribuibles a las acciones de la entidad. Esos cambios son de escala significativa (con respecto al estado inicial) e irreversibles (o al menos no en el corto plazo).

Para entidades académicas, el impacto puede asumirse a nivel de políticas públicas, movilización de presupuestos (que tienden a cambiar realidades), procesos de reestructura, entre otros factores que generan condiciones nuevas para el cambio en la realidad (impacto).

No obstante, los impactos en la realidad deben reflejarse en cambios cualitativos concretos en las personas, grupos de personas y sus entornos, y deben ser señales de progreso sostenido en el bienestar a escala significativa.

VIII. Los resultados e impactos serán objeto de seguimiento y evaluación a través de indicadores seleccionados para este nivel. El

indicador debe ser susceptible de comprobarse mediante una fuente de verificación específica.

IX. Al proceso de emisión de juicios acerca de los indicadores de productos, resultados e impactos, se le denomina evaluación.

En el **recuadro 1** se resumen las principales características de lo que se considera «estratégico» en el marco del PEI-2022-2030.

Recuadro 1: ¿Qué es estratégico?⁵

1. Concentrarse en pocos «elementos estratégicos».
2. Adoptar perspectivas sistémicas, integradoras.
3. Tener sentido de largo plazo.
4. Establecer caminos posibles al amparo de la visión.
5. Revisar la estrategia propuesta en períodos cíclicos y cortos en función de la dinámica del contexto (alineamiento/flexibilidad).
6. Considerar escenarios futuros y opciones alternativas para el cambio deseado.
7. Fomentar el pensamiento y la cultura estratégica.

2.2 Síntesis de marcos analíticos y metodológicos

Sobre la base conceptual general, sumariamente expuesta en la sección anterior, se procedió a elegir marcos analíticos y metodológicos para atender las necesidades específicas de las secciones constitutivas del PEI 2022-2030. Esa selección se resume en el **cuadro 1**.

⁵ Basado en Rosario Partidario, «Conceptos, evolución y perspectivas de la evaluación estratégica», *Curso de Evaluación Estratégica* (Santiago de Chile: Instituto Superior Técnico de Portugal, 2011).

Cuadro 1

Marcos analíticos y metodológicos utilizados en el proceso de formulación del PEI 2022-2030 de la URL

Componente del PEI	Descripción	Marco analítico-metodológico y fuentes
Identidad landivariana: definición, valores, visión, misión	Descripción de la identidad landivariana.	Se recurrió a las concepciones que definen la identidad a partir de los valores, los portadores de los valores y los enfoques e instrumentos de despliegue. Especialmente la concepción de Zizek, 1994 ⁶ .
	La selección de los valores, definición de misión y visión.	Se recurrió al marco analítico de Collins y Porras, 1996 ⁷ . Este marco indica que la visión lleva implícita una ideología central y un futuro previsto. La primera incluye los valores centrales y el propósito central. El segundo incluye la meta central y la descripción vivida del futuro. Propósito y meta son insumos para la definición de la misión. Los valores seleccionados colectivamente fueron descritos utilizando los aportes de Gallo, 2012 ⁸ .
Contexto de operación y desafíos	La definición de estado y tendencia, impactos y desafíos a diferentes escalas.	Se recurrió a una exhaustiva revisión bibliográfica y al discernimiento colectivo, utilizando como marco analítico general, el que propone el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente en el <i>Manual de Capacitación para Evaluación Ambiental y Elaboración de Informes</i> ⁹ y que, en esencia, conduce a la identificación de fuerzas impulsoras y presiones directas detrás de los estados y tendencias, así como a las respuestas vigentes y los impactos sociales y ambientales.
Marco estratégico general y conceptos relativos a la cadena de impacto	La concepción estratégica general del plan y el sustento de la cadena del impacto.	Las principales concepciones sobre el planteamiento estratégico están basados en los aportes de Partidario, 2011 ¹⁰ . Los conceptos sobre cadena de impacto utilizan el enfoque de la teoría de cambio ¹¹ .
Abordaje sistémico	El enfoque general de sistemas utilizado en todo el proceso de formulación.	Las concepciones sobre el enfoque de sistemas están basados en Gallopín, 2003 ¹² ; Bertalanffy, 1968 ¹³ y Aracil, 1995 ¹⁴ .

⁶ Slavoj Zizek, «El espectro de la ideología», en: *Ideología: Un mapa de la cuestión*, comp. por Slavoj Zizek (Fondo de Cultura Económica, 1994).

⁷ Jim Collins Jerry Porras, «La construcción de la visión institucional», *Harvard Business Review* (septiembre, 1996).

⁸ Antonio Gallo, *Mis valores adultos* (Guatemala: Editorial Cara Parens, Universidad Rafael Landívar, 2012).

⁹ Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente e Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible, *Manual de capacitación GEO para la realización de evaluaciones ambientales integrales y la elaboración de informes* (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2007).

¹⁰ Rosario Partidario, *Conceptos, evolución y perspectivas de la evaluación estratégica* (Instituto Superior Técnico de Portugal, 2011).

¹¹ Patricia Rogers, *La teoría del cambio, síntesis metodológicas: Evaluación de impacto n.º 2* (Florencia: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, 2014).

¹² Gilberto Gallopín, *Sostenibilidad y Desarrollo sostenible: Un enfoque sistémico*.

¹³ Ludwig von Bertalanffy, *Teoría general de sistemas* (Nueva York: George Braziller, 1968).

¹⁴ Javier Aracil, *Dinámica de sistemas* (Madrid, España: Isdefe, 1995).

2.3 Vigencia, proceso de formulación y participación

Previo y durante el proceso de formulación se definieron algunas pautas de trabajo que se resolvieron en el sentido que se describe a continuación:

- **Periodo de vigencia:** se resolvió adoptar el periodo 2022-2030 para el proceso de planificación estratégica, previendo una revisión profunda en el primer trimestre del año 2026.

Este periodo de prospección coincide con un horizonte al que están atadas varias expectativas de trascendencia para la humanidad y, consecuentemente, para la sociedad guatemalteca. Dentro de estas destacan la Agenda 2030, cuya punta de lanza son los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Así mismo, la evidencia científica señala que el año 2030 es el horizonte que aún ofrece la posibilidad de transitar por el siglo XXI con posibilidades de lograr una razonable adaptación a las nuevas condiciones climáticas. La clave está en la consecución de acuerdos globales centrados en la reducción y estabilización de las emisiones de gases con efecto invernadero ligadas a una economía tradicionalmente lineal que es altamente destructiva. Por eso es tan relevante el Acuerdo de París, pues mientras que este se concentra en los compromisos por la estabilidad del clima, los ODS procuran una adaptación más segura, justa e incluyente entre naciones y dentro de estas.

Esta década resulta crucial, pues las afectaciones de la pandemia de la COVID-19 acentúan las complejas crisis nacionales que ya se habían configurado previo a su surgimiento. Desde ya podemos constatar, con perplejidad, que las mayorías poblacionales que sufren condiciones sistémicas de vulnerabilidad en países con precarias capacidades en materia de bienes públicos como el nuestro, están enfrentando condiciones aun más adversas. Como agravante, la pandemia también debe ser asumida como una advertencia sobre lo que se vislumbra para los próximos años. Y la academia no debe ser indiferente

frente a tales advertencias. En todo caso, si una enseñanza de la pandemia nos inspira en esta década, es la necesidad de colaborar y forjar alianzas para que nadie se quede atrás.

- **Proceso de formulación:** el proceso fue orientado por el rector y conducido técnicamente por la Comisión de Planificación. La planificación del proceso de formulación se adecuó a un periodo de tres meses. En vez de una modalidad secuencial, se optó por un proceso que fue agotando, de manera simultánea, los componentes estructurales del PEI, mismos que se reflejan en el contenido del documento final.
- **Participación:** el proceso se dinamizó a partir de los insumos generados por los integrantes de la Comisión de Planificación. Cada insumo fue acompañado de sus bases conceptuales y metodológicas. Los insumos parciales y finales fueron discutidos en el seno del «equipo de Rectoría» integrado por la Rectoría, los líderes de las Vicerrectorías y de la Secretaría General; en el Consejo Ejecutivo, que suma a los miembros anteriormente señalados, más las Decanaturas de las facultades y representantes de profesores y estudiantes y en el Consejo Directivo, donde finalmente fue aprobado formalmente.

Una consulta sobre los productos estratégicos (PE) organizados por objetivo estratégico (OE) y los principales desafíos universitarios, incluyó al cuerpo de las direcciones de los institutos de investigación, a las direcciones de los campus y sedes regionales y a otras unidades de apoyo general de la URL (registro, artes, deportes, comunicaciones, entre otras).

También se hizo una indagación entrevistando a representantes estudiantiles, dirigida a explorar los elementos que, desde su punto de vista, ya existen, pero requieren mejoras, o aquellos elementos totalmente nuevos que deben ser instalados. Así, en las diferentes modalidades de participación intervinieron 250 personas con roles directivos, académicos, de apoyo y estudiantil.

3. IDENTIDAD LANDIVARIANA

3.1 Breve reseña: Una universidad pionera e innovadora con una identidad de servicio

Cuando la Compañía de Jesús encomendó al padre Isidro Iriarte S. J. liderar la creación de condiciones para fundar la primera universidad privada de Guatemala, él narra que tuvo la oportunidad de conversar personalmente del proyecto con el superior general de la Compañía de Jesús, el padre Jean-Baptiste Janssens S. J., quien al terminar la conversación le dijo «vayan adelante con su trabajo de preparar la Universidad[...] tendrán sus problemas y dificultades, pero saldrán bien»¹⁵.

Efectivamente, tras dos años de grandes dificultades, el 18 de octubre de 1961 se promulgó y firmó el protocolo de fundación de la Universidad Rafael Landívar, constituyéndose desde entonces una universidad que realiza su misión de servir al país inspirada en los valores cristianos (Estatutos URL, artículo 4).

Ante la negativa de la universidad estatal de llamarle Universidad Centroamericana, se buscó un nombre que reflejara los valores que la nueva Universidad quería promover y la encontraron en la figura del educador, poeta y jesuita guatemalteco Rafael Landívar, quien ejerció su ministerio intelectual con libertad y sentido crítico, con sensibilidad y compromiso por mejorar la realidad social y ambiental de su época, como lo expresa en su poema «Rusticatio Mexicana». En esta obra, el padre Landívar alude a la alegoría del pueblo utópico de los castores, que viven solidarios y en paz de acuerdo con los valores cristianos, en armonía con la naturaleza¹⁶.

Fiel a ese espíritu fundacional, diversos hitos históricos muestran su fuerza pionera e innovadora. Inició sus actividades académicas en las instalaciones del Liceo Guatemala, en enero de 1962; su primer edificio en la zona 10 de ciudad de Guatemala fue bendecido en julio de ese mismo año; en 1973 inició la construcción de su nuevo campus en la actual zona 16, también de la ciudad de Guatemala, a donde se trasladó totalmente en 1976.

En 2005 se construyó el Centro Tecnológico Landívar (TEC-Landívar), un complejo de laboratorios para fortalecer la docencia, la investigación y la proyección. Sus instalaciones deportivas fueron construidas en 2008 para promover el deporte como parte de su formación integral, mismas que han posibilitado el albergue de competencias deportivas interuniversitarias a nivel internacional.

Desde su fundación, ha sido pionera en el impulso de una visión de desarrollo local y proyección social con la apertura de campus y sedes ubicados en algunos territorios del país como Quetzaltenango (1963), Antigua (1968), Jutiapa y Zacapa (1977), Escuintla (1989), Alta Verapaz (1992), Quiché (2000) y Huehuetenango (2000), contando la mayoría con instalaciones propias, costos diferenciados y programas de becas para ofrecer educación universitaria de calidad a estudiantes con menos posibilidades materiales.

Fue la primera Universidad en el país en acreditar internacionalmente carreras a nivel de pregrado, posicionando la cultura de evaluación externa de la calidad. Ha fortalecido la internacionalización, movilidad e intercambio académico de sus docentes, investigadores y estudiantes, al integrarse a importantes redes universitarias jesuitas y no jesuitas.

¹⁵ P. José Ignacio Sheifler Amézaga S. J., conferencia «P. Isidro Iriarte A., S. J., Fundador de la Universidad Rafael Landívar».

¹⁶ Antonio Gallo, «Pensamiento y proyección de la URL», en *Canto a Guatemala. Landívar educador y poeta* (Guatemala: Universidad Rafael Landívar, 2011).

En 2007 y 2008 se aprobaron los nuevos estatutos y su reglamento general, para actualizar su organización y fortalecer su identidad como Universidad confiada a la Compañía de Jesús, resaltando su compromiso con la investigación al crear la Vicerrectoría de Investigación y Proyección (VRIP).

A lo largo de su historia resalta su creciente y renovada oferta formativa de carreras de pregrado y posgrado, y su reconocida contribución al país y a la región con marcos conceptuales, metodológicos y hallazgos de investigación que han revelado desafíos estructurales, muchos de los cuales, se han renovado.

La investigación landivariana en ciencias naturales y tecnológica ha forjado una escuela de pensamiento sistémico a lo largo de los últimos 15 años, y sus hallazgos de investigación han trascendido y han sido reconocidos y premiados nacional e internacionalmente por Gobiernos, organismos bilaterales o multilaterales de cooperación y la academia.

En el ámbito de las ciencias socio-humanistas, la URL ha sido pionera en los estudios sobre la educación, el hecho religioso, las migraciones, la interculturalidad, las relaciones entre Estado, mercado y sociedad, las relaciones entre economía y ambiente, entre otros ámbitos.

3.2 Los valores landivarianos, como núcleo y maduración de su identidad

Fue el padre Antonio Gallo S. J., condecorador de los inicios y posterior desarrollo de la URL, quien en 2011 hizo un extraordinario esfuerzo intelectual por plantear los cuatro valores que más identifican el carácter propio de esta universidad¹⁷ y que deben permear el actuar de la comunidad educativa landivariana y sus funciones sustantivas.

- **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. Indigno

es quien actúa en contra de su propia racionalidad, quien suelta su voluntad al capricho, al egoísmo, al orgullo, a la crueldad, a la mentira y a la maldad. En la idea de indigno hay alusión a la falta de respeto por los principios, normas y buenos modales, por el derecho y las leyes que gobiernan la buena sociedad. La dignidad vale por sí misma y no puede intercambiarse con otros valores, preside a la elección de cualquier otro valor.

- **La libertad.** Por libertad se entiende la capacidad de iniciativa, de autorrealización de un individuo, para la toma de decisiones. La libertad es el rasgo esencial de la persona humana y debe ser defendida para que el ser humano se introduzca en la historia y sea miembro de la comunidad humana.

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. Un ser humano despojado de su libertad ha sido degradado al nivel de los animales, oprimido, marginado y perseguido. Este valor es un complemento de la dignidad, porque sin libertad no hay dignidad y no hay humanidad.

- **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. La transparencia de la conducta asegurada por la responsabilidad es garantía de paz personal y de seguridad para la sociedad en la cual se vive.

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 evitar la corrupción es un compromiso del ser humano libre que afirma su dignidad.

- **El servicio.** Este valor 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. Este cuarto valor completa la dimensión de la per-

¹⁷ Antonio Gallo, *Mis valores adultos* (Guatemala: Editorial Cara Parens, Universidad Rafael Landívar, 2012), 9-12.

sona con su presencia en la colectividad. El valor de servicio es la aplicación cotidiana de nuestra colaboración con las demás personas, que da el carácter de seguridad y progreso para nuestra vida en común.

En el **recuadro 2** se consignan los valores centrales que fundamentan la identidad landivariana y guían el impulso del PEI 2022-2030. De manera complementaria, en el proceso metodológico propio del análisis y el discernimiento de la identidad se seleccionaron principios de operación útiles para diferentes momentos relativos al proceso de

planificación estratégica. Estos principios complementarios a los valores centrales, se consignan en el **recuadro 3**.

Recuadro 2. Los valores del Plan Estratégico 2022-2030 de la URL

1. dignidad
2. libertad
3. responsabilidad
4. servicio

Recuadro 3

Principios de operación del Plan Estratégico 2022-2030 de la URL

Principios aplicables a la gestión del PEI 2022-203

- **Integralidad:** la diversidad de las partes del Sistema Universitario Landivariano reaccionará como un todo armónico y se proyectará unificadamente a la sociedad.
- **Condiciones de posibilidad:** la dirigencia será proactiva en el establecimiento o fortalecimiento de las capacidades humanas (conocimiento técnico y habilidades específicas), físicas y financieras necesarias para dar viabilidad a los productos estratégicos.
- **Progresividad:** el PEI 2022-2030 tiene un horizonte de largo plazo y su implementación será incremental, tanto en cantidad, como en perfección y escala. En cada decisión se tomarán en cuenta las nuevas condiciones que surgen de los avances (adaptabilidad).
- **Continuidad:** la implementación se hará evitando interrupciones que afectan tanto la calidad de los productos estratégicos como los resultados e impactos pretendidos.
- **Precautoriedad:** cuando la falta de suficiente información y conocimiento no otorgue certeza sobre los resultados e impactos de los productos estratégicos, se privilegiará su suspensión temporal o definitiva.

Principios aplicables al abordaje de los ámbitos sustantivos

- **Alto estándar:** como garantes de la responsabilidad y el servicio (entendido este como la satisfacción de la expectativa del otro en un marco de buena fe).
- **Gestión del conocimiento:** como fundamento de la innovación y la búsqueda del bienestar.
- **Innovación tecnológica:** como expresión concreta de la ciencia aplicada en función social.
- **Gestión:** que combina virtuosamente el control con el fomento y el incentivo.
- **Pensamiento sistémico:** combinando pensamiento global y síntesis con comunicación y aprendizaje.
- **Interdependencia:** una modificación afecta a todo el sistema, por eso debe ser controlada.
- **Vinculaciones y alianzas:** vinculaciones antes que componentes son los que dan sentido sistémico.
- **Complementariedad de saberes:** reconociendo la existencia de diversos sistemas de conocimiento.
- **Sostenibilidad:** en el sentido de cultivar capacidades para sostener mejoras alcanzadas en el tiempo.

Principios aplicables en la búsqueda de resultados e impactos

- **Bien común:** cuidando que bien individual no comprometa el colectivo, especialmente en el de las minorías, y en aquellos en franca desventaja en términos de poder y capacidades.
- **Aprecio a la pluralidad:** respetando particulares visiones acerca del mundo que tienen las diferentes expresiones culturales.
- **Aprecio a la diversidad:** la diversidad natural, cultural y social es buena y se cuida y respeta.
- **Cuidado de la casa común:** hay un solo mundo y el ser humano debe cuidarlo y restaurarlo.
- **Inclusión:** equidad e igualdad de oportunidades intra e intergeneracional sin discriminación de clase, etnia, género, edad, religión o cualquier otra forma de discriminación que atente contra los derechos humanos universales.

3.3 El carácter ignaciano de la Universidad: Sus actuales opciones preferenciales y su horizonte transformador

El artículo 4 de los actuales estatutos de la Universidad Rafael Landívar señala que esta «lleva a la práctica las funciones universitarias sustantivas de investigación, docencia y proyección social, desde el proyecto educativo jesuita». Para ser fieles a ese proyecto educativo, es necesario preservar el carácter sustantivo de ser «universidad», garantizando su autonomía y su carácter adjetivo de ser «jesuita»¹⁸, lo que implica armonizar sus funciones sustantivas con la actual misión de la Compañía de Jesús: «Servir la fe, promover la justicia y dialogar con la cultura y otras religiones a la luz del mandato apostólico de establecer relaciones justas con Dios, con los demás y con la creación»¹⁹.

En coherencia con esa misión, la Universidad debe estar atenta y responder desde su quehacer a los clamores y retos que brotan de una sociedad herida, teniendo como horizonte y referente el llamado a hacer vida las cuatro Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús 2019-2029 (PAU) recientemente promulgadas²⁰: (I) mostrar el camino hacia Dios mediante los ejercicios espirituales y el discernimiento; (II) caminar junto a los pobres, los «descartados» del mundo, los vulnerados en su dignidad en una misión de reconciliación y justicia; (III) acompañar a los jóvenes en la creación de un futuro esperanzador; y (IV) colaborar en el cuidado de la Casa Común.

Como Universidad latinoamericana, su quehacer también se nutre de las líneas prioritarias de la Asociación de Universidad confiadas a la Compañía de Jesús en Latinoamérica²¹, del *Plan apostólico común 2022-2027* (PAC-2) de la Conferencia

de Provinciales Jesuitas de América Latina, del *Plan apostólico de la Provincia Jesuita de Centroamérica* y de la rica tradición universitaria jesuita actualizada en recientes orientaciones de los padres generales de la Compañía de Jesús²² y otros documentos corporativos. Desde estas fuentes se pueden extraer algunas orientaciones actuales que deben permear las funciones sustantivas de una Universidad de tradición jesuita:

a. Acompañar a los jóvenes en la creación de un futuro esperanzador (PAU n.º 3) y fortalecer e innovar la formación y la investigación universitaria que posibilite formar personas competentes, conscientes, compasivas y comprometidas.

La juventud es la etapa de la vida humana en la que se toman las decisiones fundamentales, buscando dar sentido a su existencia y realizar sus sueños, lo que nos invita a ofrecerles «una visión esperanzada del ser humano»²³ que les transmita un sentido de vida reconciliada y en plenitud, que les ayude a construir su proyecto de vida profesional, que tome en consideración las múltiples dimensiones de la compleja y maravillosa «tarea de hacerse ser humano» (P. Arturo Sosa S. J., São Bernardo do Campo, Brasil, 2017), ofreciéndoles una *formación integral* que forme personas integradas en su dimensión cognitiva, emocional, relacional y espiritual, procurando «acompañar el proceso de cada persona cuidando su particularidad, al mismo tiempo que la ayuda a salir de sí misma para hacerse cargo de la humanidad y abrirse a la trascendencia» (P. Arturo Sosa, 2018).

Una Universidad confiada a la Compañía de Jesús busca formar profesionales técnicamente competentes (*utilitas*), que buscan permanentemente el *magis*, término extraído

¹⁸ Congregación general 34 de la Compañía de Jesús.

¹⁹ Congregación general 35 de la Compañía de Jesús, Decr. III, 12.

²⁰ El padre general de la Compañía dio a conocer las cuatro preferencias confirmadas por el papa Francisco en carta del 6 de febrero de 2019, donde expresaba que están en sintonía con las actuales prioridades de la Iglesia expresadas en el magisterio ordinario del papa, los sínodos y conferencias episcopales.

²¹ Plan estratégico de Ausjal 2019-2025.

²² Adolfo Nicolás, «Profundidad, universalidad y ministerio académico: Desafíos a la educación superior jesuita de hoy» (Encuentro Mundial de Universidad encomendadas a la Compañía de Jesús, México, 23 de abril de 2010); Arturo Sosa, *La Universidad, sus egresados y el compromiso por la Democracia* (Sao Bernardo do Campo, Brasil: Centro Universitario FEI, 2017); Arturo Sosa, «La Universidad fuente de vida reconciliada» (Encuentro Mundial de Universidades encomendadas a la Compañía de Jesús, Loyola, 10 de julio 2018).

²³ Adolfo Nicolás, *Conferencia «Misión y Universidad: ¿Qué futuro queremos?»* (Barcelona: Esade, 12 de noviembre de 2008).

de la espiritualidad jesuita, que no solo significa excelencia, sino buscar el desarrollo más completo posible de las capacidades individuales (*humanitas*) y la motivación para emplearlas al servicio de los demás²⁴, de tal modo que lleguen a ser buenos ciudadanos y buenos dirigentes, compasivos y preocupados por el bien común, que coadyuven a promover una sociedad más justa y solidaria (*iustitia*)²⁵.

Es una educación que también enfoca «todo su quehacer en la perspectiva cristiana de la persona humana como criatura de Dios, cuyo último destino está más allá de lo humano», educando con un espíritu de fe (*fides*), promoviendo en los estudiantes valores cristianos opuestos a las corrientes e ideologías que deshumanizan²⁶, para así formar «personas maduras, capaces de superar fragmentaciones y contraposiciones y reconstruir el tejido de las relaciones por una humanidad más fraterna» (*Mensaje del papa Francisco para el lanzamiento del nuevo Pacto Educativo Global*, 12 septiembre 2019).

Por ello, se invita a tener como criterio de evaluación de la calidad formativa, lo que llegan a ser los egresados en la sociedad. Recientes documentos corporativos de la Compañía de Jesús también invitan a incorporar a los estudiantes en la nueva cultura y economía digital que va cambiando los modos de pensar, trabajar y de relacionarse; con una perspectiva local contextualizada y al mismo tiempo desarrollando su ciudadanía global; ante la superficialidad dominante ayudarles a ser profundos y reflexivos, creativos y propositivos, analíticos con rigor intelectual, con capacidad de discernir, dialogar y posibilitar

la reconciliación entre posiciones polarizadas y cerradas.

b. Procurar la amistad social caminando junto a los pobres, los descartados del mundo, los vulnerados en su dignidad en una misión de reconciliación y justicia, promoviendo la justicia social y el cambio de las estructuras económicas, políticas y sociales generadoras de injusticia, como dimensión necesaria de la reconciliación de los seres humanos, los pueblos y sus culturas entre sí, con la naturaleza y con Dios²⁷.

Para ello, desde su *función investigativa y de proyección*, se invita a desarrollar investigaciones institucionales y conjuntas con universidades de Ausjal y otros centros de pensamiento sobre temas de interés social²⁸, de las cuales surjan propuestas de incidencia en la política pública para abogar por la reducción de la desigualdad y pobreza, favoreciendo un adecuado desarrollo humano, económico y social en un contexto de calidad ambiental y cuidado de la biodiversidad.

Desde su *función de formación*, se invita a integrar una perspectiva de justicia en el currículo, procurando integrar esos temas sociales que permitan formar profesionales «con una sólida preparación, tanto científico-técnica como en valores humanos, éticos y cristianos» (estatutos URL art. 3), conscientes de la realidad y comprometidos con el país, aportando alternativas de solución a los problemas regionales y nacionales, especialmente los que afectan a los más vulnerables.

²⁴ Comisión Internacional del Apostolado Educativo de la Compañía de Jesús, *Características de la educación de la Compañía de Jesús* (Icaje, 1986).

²⁵ Algunas orientaciones para promover la justicia en las universidades jesuitas están planteadas en el documento denominado «La promoción de la justicia en las universidades de la Compañía», elaborada por el Secretariado para la Justicia Social y la Ecología de la Compañía de Jesús y el Secretariado para la Educación Superior.

²⁶ Por ejemplo, promover el amor y la solidaridad, en un mundo egoísta e individualista; la justicia, frente a la injusticia y exclusión; la paz y la reconciliación, en oposición a la violencia; la honestidad, frente a la corrupción; la sobriedad, en oposición al consumismo; la contemplación y gratuidad, en oposición al pragmatismo y utilitarismo (Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús en América Latina, 2006).

²⁷ PAU-2, PAC-2 línea estratégica 2, encíclica *Fratelli Tutti*.

²⁸ Entre las temáticas sugeridas resaltan el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y construcción de ciudadanía; la defensa de los derechos humanos, la justicia socio ambiental y desarrollo sostenible; la atención a los migrantes y la movilidad humana; atención a las culturas juveniles y su relación con el secularismo (Ausjal PE 3.1); abogar por la salud integral, especialmente de los menos favorecidos; abogar por el derecho universal a una educación de calidad para todos y construir un nuevo pacto educativo global como invita el papa Francisco (PAC-2, LE-3), entre otros.

Para ello, es necesario favorecer espacios formativos y progresivos de contacto y servicio desde su profesión a comunidades pobres y excluidas, que los sensibilice, para que siendo egresados contribuyan a lograr una vida digna y plena para todos los seres humanos, de modo que su vida profesional tenga un sentido y vean el futuro con esperanza.

c. Colaborar en el cuidado de la Casa Común, trabajando con profundidad evangélica en la protección y renovación de la creación de Dios. En la encíclica *Laudato si'*, el papa Francisco nos recuerda que nuestra oprimida y devastada Tierra gime y sufre dolores de parto (Rom. 8,22) y que este daño afecta, al mismo tiempo, a los más vulnerables, poniendo en riesgo la vida de las actuales comunidades y futuras generaciones; por lo que se hace necesario, desde lo que somos y con los medios a nuestro alcance, colaborar con otros en la construcción de modelos alternativos de vida basados en el respeto a la creación y en esquemas de búsqueda de relaciones socio-naturales que conserven y restauren los bienes y servicios naturales para asegurar la sostenibilidad del bienestar, capaz de producir bienes que, justamente distribuidos, aseguren una vida digna a todos los seres humanos en nuestro planeta (PAU 4, Ausjal PE-3; encíclica *Laudato si'*).

El papa Francisco también anima a asumir el deber de cuidar la creación con pequeñas acciones cotidianas, y que la educación sea capaz de motivarlas hasta conformar un estilo de vida» (cfr. *Preferencias apostólicas de la Compañía de Jesús*, 2019).

d. Favorecer la colaboración con otros y el trabajo en red. La misión y servicio de una Universidad de tradición jesuita se hace más profunda y se amplía a través de la colaboración entre todas las personas con las que

trabaja²⁹, y con otros. Se trata de unir esfuerzos para pensar los grandes y complejos desafíos locales y regionales, especialmente los ambientales, socioeconómicos, flujos migratorios y de movilidad humana, desde una perspectiva de derechos humanos^{30, 31}.

La colaboración lleva naturalmente a la cooperación entre redes. El trabajo en red refleja también el actual movimiento hacia una mayor «sinodalidad» que promovió el Concilio Vaticano II. Esto también requiere el fortalecimiento de la *internacionalización* de las universidades y de la colaboración con otras redes universitarias jesuitas y no jesuitas en el contexto regional y global (Ausjal PE-4), porque los problemas sociales también son regionales y requieren esfuerzos de colaboración con otros a nivel internacional.

e. Mostrar el camino hacia Dios mediante los ejercicios espirituales y fomentar la cultura del discernimiento personal y común en las acciones más importantes de dirección y gobierno de la universidad, durante la planificación, la gestión, el seguimiento y la evaluación universitaria (PAC-2, OE-1.3.), como una herramienta que brota de la vivencia de los ejercicios espirituales.

Aunque una Universidad difiere de un centro de espiritualidad, la primera prioridad apostólica universal invita a todas las obras confiadas a la Compañía de Jesús a mostrar el camino hacia Dios mediante los ejercicios espirituales y el discernimiento, ofreciéndolo a sus directivos, y a los estudiantes a quienes presta su servicio y con quienes presta ese servicio, siendo un «modo preferencial de mostrar el camino hacia Dios a través del compromiso con la misión redentora de Jesucristo en la historia». Como señala el papa Francisco al aprobar las cuatro prioridades universales, sin esa actitud orante y de discernimiento, lo demás no funciona.

²⁹ Congregación General 36, Decr. 2, nos. 6 a 8.

³⁰ Unesco-lesalc comparte la visión de ayudar desde las universidades a promover el bienestar del planeta, contribuir al desarrollo social y económico, abogar por el derecho y financiamiento de una educación superior de calidad para todas y todos; la reducción de la brecha digital; la producción de conocimiento para el bien común y pertinente para cada contexto. Unesco-lesalc, *Pensar más allá de los límites. Perspectivas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050* (Francia: Unesco, 2021).

³¹ Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, *Identidad institucional y desafíos frente al desarrollo verde e inclusivo en el siglo XXI* (Costa Rica: Catie, 2021).

3.4 La misión y la visión del Sistema Universitario Landívariano

Estos enunciados relativos a la identidad jesuita y el pensamiento ignaciano se constituyen en los cimientos sobre los cuales se edifica el quehacer sustantivo de la Universidad y se recrea la vida universitaria cotidiana con relación a su entorno, del cual forma parte.

Sobre estas bases, y atendiendo los marcos conceptuales y metodológicos aplicables al proceso de planificación estratégica PEI 2022-2030, se definió la misión y la visión universitaria (**recuadros 4 y 5**).

Recuadro 4 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.

Recuadro 5 Visión de la URL

Del talante institucional y la realidad

Hacia 2040, la URL se consolida progresivamente como referente universitario latinoamericano caracterizado por su excelencia humana y académica en sus funciones de educación, investigación y proyección, a partir de la combinación virtuosa e innovadora de valores, conceptos, métodos y experiencias, adecuadamente contextualizadas, que permiten potenciar talentos y capacidades profesionales y generar hallazgos innovadores, rigurosos y pertinentes, con la pretensión de ayudar a transformar realidades hacia dimensiones más justas, inclusivas, plurales y sensibles a la vida en todas sus formas, contribuyendo por esa vía, a dar contenido concreto a la democracia y al bien común.

De la Universidad como actor institucional

Hacia 2040, la URL es parte de una red de centros universitarios de identidad jesuita e inspiración ignaciana que trabajan en favor de la juventud y de las personas en general y sus entornos sociales y naturales, interactuando sinérgicamente con otros actores globales, regionales, nacionales y locales. Para tales pretensiones, gestiona dinámicamente sus capacidades humanas, físicas, financieras y de información para adaptarse al cambio que impone el contexto y sostener en el tiempo su labor de educación, investigación y proyección, procurando que sus rasgos distintivos fortalezcan su arraigo social y su resiliencia institucional.

En estos enunciados generales y abreviados subyacen directivas de acción observables en los niveles de gestión estratégica y operacional, de

cuya calidad depende el avance progresivo (sujeto de alineamiento inteligente) hacia el horizonte de largo plazo que planeta la visión institucional.

3.5 El desarrollo de la escuela de pensamiento de la URL y sus portadores

La identidad jesuita y el pensamiento ignaciano adquieren relevancia y trascendencia a través de sus portadores. Aquellos que son capaces de desplegar sus conocimientos y virtudes a partir de un signo distintivo, ese que se adquiere en la inmersión de un modelo universitario particular y que se proyecta en el ejercicio profesional o en la vida cotidiana.

Como portadores de la identidad jesuita y el pensamiento ignaciano se encuentran los estudiantes activos que, en el sistema universitario íntegro, son poco más de 35 000 en los niveles de pregrado (33 524) y posgrado (1892). También los participantes en diferentes modalidades de formación no formal (cursos de formación comunitaria, cursos de formación continua, entre otras modalidades) que integran la oferta de formación de capacidades que brinda la Universidad y que pueden alcanzar a unas 5000 personas anualmente. Asimismo, son portadores, por excelencia, los egresados que ejercen su profesión en diferentes ámbitos nacionales e internacionales. Ese grupo alcanza la cifra de 76 847 graduados en diferentes niveles de pregrado (67 828) y posgrado (9019) entre los años 1968 a 2021.

Por supuesto, también son portadores los jesuitas y laicos que se desempeñan en los puestos de dirección, como trabajadores (poco menos de 1500 actualmente), como integrantes del claustro docente (poco más de 4000 actualmente) y de los equipos de investigadores y académicos que participan en labores de integración y proyección universitaria (poco menos de 200). Así mismo, pueden considerarse portadores aquellas personas que trabajan en sociedad con la Universidad en los ámbitos de su competencia y que están expuestas al ejercicio de los valores y el pensamiento de inspiración jesuita.

Sin pretender un análisis exhaustivo, es importante reflexionar sobre este aspecto, destacando que una escuela de pensamiento adquiere vigencia e impacta en la realidad a través de quienes la asumen, la impulsan y la ejercen cotidianamente.

3.6 Los enfoques y herramientas

Promover la identidad precisa de la selección de métodos, enfoques de trabajo y herramientas concretas y pertinentes. Son estos elementos lo que frecuentemente permiten alcanzar aquellos desenlaces que albergan una determinada forma de pensar. En este contexto sobresalen, como ejemplo, los siguientes:

a. Ofrecer un modelo universitario que sea referente diferenciador frente a otras propuestas, que integre de manera armónica las corrientes educativas y de investigación más actuales e innovadoras con la tradición pedagógica actualizada de la Compañía de Jesús, con un modelo curricular y de investigación integrado que asegure la sostenibilidad financiera de los programas.

Para ello, siguen siendo válidos referentes como la *dinámica de los ejercicios espirituales* como medio de acompañar al crecimiento individual y social de cada persona o la *pedagogía ignaciana renovada* que, teniendo como fundamentos esa dinámica espiritual de los ejercicios espirituales, aboga por una educación contextualizada, experiencial, reflexiva, que se evalúa permanentemente y mueve a la acción, en diálogo enriquecedor con actuales corrientes educativas, psicopedagógicas e investigativas como el enfoque constructivista y socio-constructivista del aprendizaje, los nuevos hallazgos del neuro-aprendizaje, las teorías críticas de la investigación en ciencias socio-humanistas y naturales que ayudan a discernir lo más pertinente ante el auge de las cambiantes herramientas tecnológicas o la investigación-acción que fomenta profesionales y educadores reflexivos, o bien, la relación virtuosa que existe entre las dimensiones teórico-conceptual, pastoral-social y político-organizativo en el trabajo universitario integral, entre otras.

b. Fomentar la cultura de innovación, el pensamiento sistémico y prospectivo en los procesos de planificación: en los procesos de planificación de la Universidad, y en cada

unidad, es importante incorporar las herramientas que ofrecen la teoría de sistemas, los estudios prospectivos y los enfoques para promover la innovación que surge de la investigación, para diseñar de manera visionaria el quehacer de la Universidad, de tal modo que sea capaz de mostrar capacidad de repuesta, flexibilidad, adaptación, empoderamiento y resiliencia ante los cambios inciertos en el tiempo.

Luego de la crisis de la pandemia por la COVID-19, las instituciones educativas gestionadas por la Compañía de Jesús necesitan convertirse en laboratorios de innovación, de los que surjan nuevos métodos o modelos formativos fieles a la identidad educativa ignaciana (padre Luis Fernando Klein, S. J., delegado de educación de la CEPAL), procurando escuchar a los alumnos como lo ha pedido el papa Francisco en el marco de su invitación al nuevo pacto educativo global, diseñando programas formativos con prospectiva, revalorizando la investigación como una manera de proceder frente a la realidad, integrando el aprendizaje entre disciplinas, diseñando itinerarios flexibles e inclusivos, imaginando modelos alternativos de organización del conocimiento y uso de la tecnología, atendiendo a la diversidad de alumnos y personas necesitadas de capacidades, ofreciendo –en última instancia– una educación e investigación con alma³².

c. Fortalecer la identidad, misión y liderazgo ignaciano de la Universidad, a la luz de su labor por la reconciliación, la transformación social y la ecología integral (*Plan estratégico de Ausjal 2019-2025*). Para ello es necesario ofrecer «a todos los colaboradores, especialmente a aquellos en cargos directivos, programas de formación ignaciana en liderazgo y gestión» (PAC-2, objetivo estratégico 1.2.), como un elemento fundamental para asegurar un buen liderazgo y preservar la identidad de una Universidad confiada a la Compañía de Jesús.

d. Usar los medios y bienes de la Universidad de manera ética y mesurada, gestionando a partir de unos principios institucionales de operación. Fiel a su inspiración cristiana, es necesario usar los bienes de la Universidad de manera ética y mesurada, que aseguren la calidad, sostenibilidad y pertinencia de sus funciones sustantivas, cuidando la autonomía universitaria y su coherencia con su misión, viviendo la sencillez y austeridad propuesta por el evangelio (cfr. Secretariado para la Justicia Social y la Ecología, PAC-2 prioridad estratégica 2, OE-a). Para ello, es importante gestionar atendiendo a los valores y principios que fueron presentados en los anteriores **recuadros 2 y 3**.

³² Unesco-lesalc, *Pensar más allá de los límites*.



Campus San Roque González de Santa Cruz, S. J. de Huehuetenango



Campus P. César Augusto Jerez García, S. J. de Quiché



Campus Central



Campus de Quetzaltenango



Campus San Luis Gonzaga, S. J. de Zacapa



Sede de Jutiapa



Campus San Pedro Claver, S. J. de la Verapaz



Sede de La Antigua Guatemala



Sede de Escuintla



4. EL SISTEMA UNIVERSITARIO

4.1 El concepto de sistema universitario

La concepción de la URL como sistema tiene profundas implicaciones en su composición (componentes o subsistemas), vinculaciones y funcionalidad. Como todo sistema, se juzga en su desempeño integral, antes que a partir de lo que hacen sus partes.

Mientras más balanceadas sean las tareas y más armónicas las vinculaciones, las dinámicas que se desencadenan transitarán, a partir de una lógica de alineamiento constante, hacia desenlaces más apegados a la misión y la visión previamente definidas.

Los elementos centrales que definen un sistema se han difundido y acogido ampliamente a partir de los aportes de Bertalanffy³³ y Aracil³⁴. De estos aportes, para los fines de la planificación estratégica, vale la pena destacar los siguientes enunciados.

- Un sistema consiste de: (I) los elementos de entrada, (II) la estructura, (III) los procesos de conversión, (IV) los elementos de salida, (V) la superestructura, (VI) la infraestructura del sistema y (VII) la comunicación de retroalimentación.
- La *estructura* del sistema es el arreglo organizacional que determina la producción del sistema a partir de las entradas. La estructura define los *procesos*, esto es, la forma en la que los insumos (o elementos) son transformados en productos. El proceso es la acción de transformación de insumos en productos definidos. Los *insumos* son materia prima, energía o in-

formación que se requiere para operar el sistema.

- Los *productos* que se obtienen son la base para intentar obtener los objetivos del sistema. Los productos inducen a resultados (capacidades en terceros que pueden ser personas o entes) e impactos (cambios imperecederos y de gran escala en la realidad). Hechos no deseados también deben ser considerados como productos del sistema.
- La superestructura del sistema se refiere a las reglas, orientaciones, códigos y otros instrumentos que definen los marcos legales y éticos de operación.
- La infraestructura se refiere a todos los elementos materiales que les dan soporte a los procesos del sistema para garantizar los productos, los resultados y los impactos.
- La *retroalimentación* es el flujo de información o energía de y para todos los elementos del sistema, que lo hacen dinámico. Se constituye en el mecanismo de control y de introducción de correcciones, mecanismos con los cuales el sistema mejora su aproximación y logro de sus objetivos.
- Se denomina *suprasistema*, al ambiente externo general que influye en el comportamiento de los procesos del sistema, incluyendo, tanto las reglas que definen el uso y las transacciones de las entradas, así como aquellas que deben ser observadas en la organización para cumplir normas aplicables al sistema. Es este concepto el que reafirma el hecho de que los sistemas son abiertos y se ven influenciados por el contexto. Corresponde a la gerencia del sistema (instancias de dirección) velar por que el contexto no desvir-

³³ Bertalanffy, *Teoría general de sistemas*.

³⁴ Aracil, *Dinámica de sistemas*.

túe la estructura y el espíritu fundacional del sistema y se desvíe de su misión y visión.

- En síntesis: (I) en un contexto determinado, los elementos, las interconexiones y las funciones establecen la consecución de los objetivos del sistema; (II) un sistema desbalanceado en las tareas de los elementos, sin vinculaciones virtuosas y simbióticas, sin las capacidades con los estándares acordes a la naturaleza de la tarea seguramente no cumplirá sus propósitos genuinos y (III) son las personas las que conciben y determinan la funcionalidad del sistema en la dirección de sus objetivos o en otra.

A partir de esta breve base conceptual, es posible retomar la tarea de caracterizar la condición sistémica de la URL, recurriendo a la brevedad, pero conservando el rigor.

Atendiendo a los aspectos constitutivos de un sistema y destacando los elementos tangibles, el arquetipo del sistema URL se aprecia en la **figura 1**. Energía, recursos, personas y otros elementos ingresan al sistema y, junto a determinados insumos, se sujetan a procesos que, a la vez, responden a una estructura basada en diferentes entes (Consejos Directivo, Ejecutivo y de Investigación, Rectoría y equipo de Rectoría, Vicerrectorías, decanos, directores, entre otros) con cierta jerarquía formal, pero capaces de desplegar diferentes mecanismos de operación basados en redes colaborativas que recrean esquemas colegiados de gestión.

Esta estructura y sus procesos tienen efectos en las dinámicas que albergan los elementos materiales del sistema (Campus Central, presencias departamentales y otras unidades y obras que forman parte del sistema, como el Bufete Popular o los futuros centros integrales de proyección-CIP, por ejemplo) y en el comportamiento de la comunidad universitaria (estudiantes, claustro, académicos investigadores, personal administrativo) y que conducen, deliberadamente, a productos que le dan forma y contenido a las salidas del sistema.

Esas salidas, en su esencia, son las capacidades técnico-científicas y las virtudes de las que son portadores los profesionales egresados. Además, los hallazgos de investigación que surgen de las reflexiones y propuestas sobre la realidad en la que la Universidad está inmersa.

Esas salidas, tanto en el corto como en el largo plazo tienen el potencial de modificar conductas o modelos de gestión que, sin duda, abonan a la consolidación de ciudadanía y de mejoramiento de entornos y ámbitos materiales concretos ligados al bienestar de las personas y comunidades.

Finalmente, es esa misma realidad la que se constituye en la fuente inagotable e infalible de retroalimentación. Este proceso de retroalimentación debe ser el medio por el cual se discierne sobre la pertinencia de la relación sistema-realidad y posibilita insumos para modificar, incluso, estructuras, procesos, capacidades y los otros elementos que permitan revitalizar la vigencia de la misión del sistema y de la misma visión.

En la jerarquía sistémica, la URL también se reconoce como un subsistema que pertenece a la Compañía de Jesús de la Provincia de Centroamérica y del mundo. En tanto sistema abierto, la URL también reconoce las influencias suprasistémicas del sistema mundo.

Aunque esta típica representación del sistema de URL es útil para comprender su composición, vinculaciones, funciones y propósitos desde un punto de vista general y descriptivo, se requiere de un análisis complementario del mismo sistema a partir de lo que se denominan *componentes sustantivos*.

Este enfoque agrega identidad y, en definitiva, es necesario porque permite visualizar mejor, tanto las funciones principales, como las vinculaciones dinámicas que se pretenden cultivar con la realidad circundante (**figura 2**). Esta representación guía la funcionalidad de todo el sistema, tanto en su expresión material (componentes) como en la axiológica (ámbitos sustantivos).

Figura 1. Arquetipo del sistema universitario URL desde la lógica descriptiva de elementos, vinculaciones y contextos

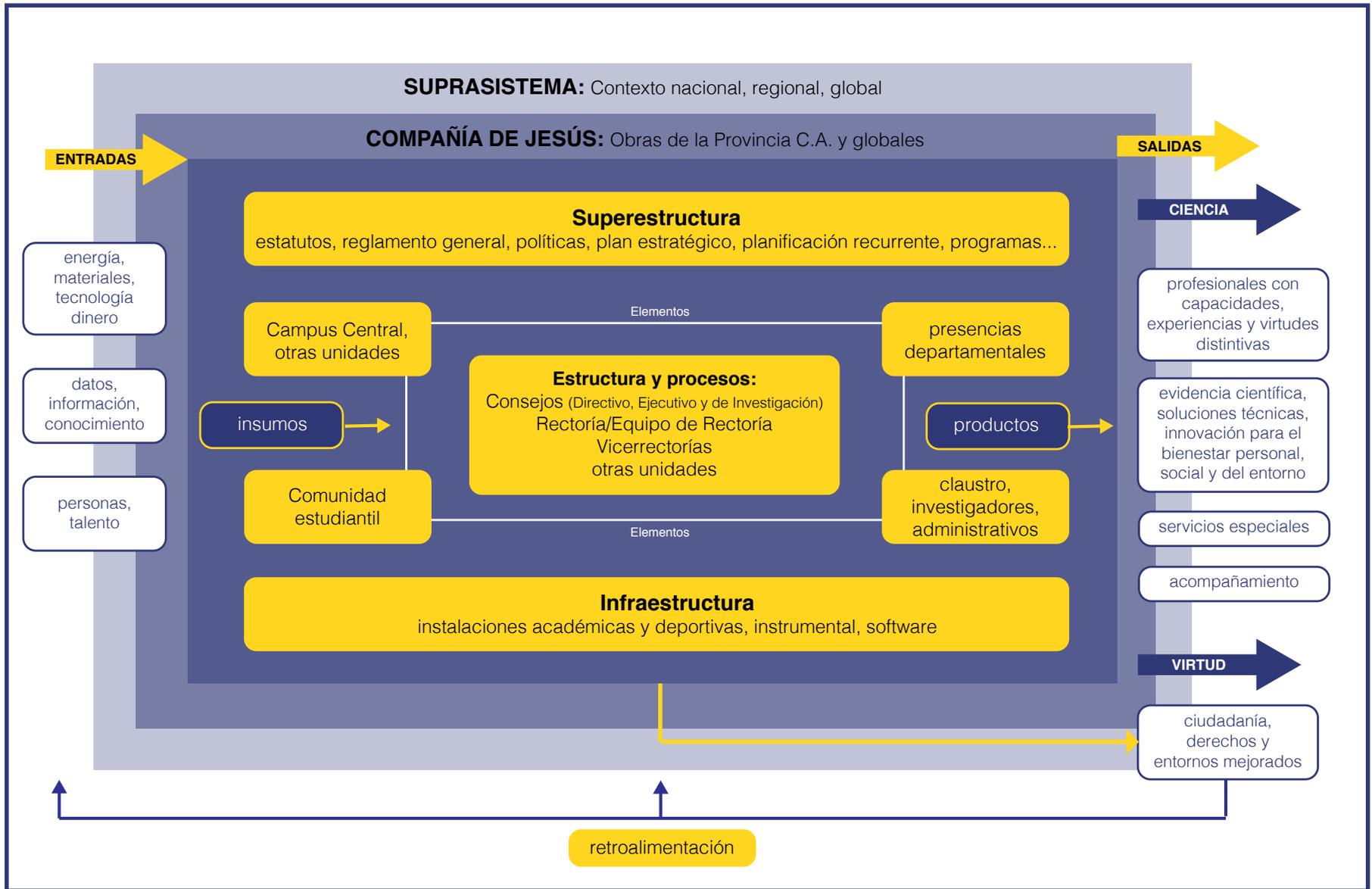
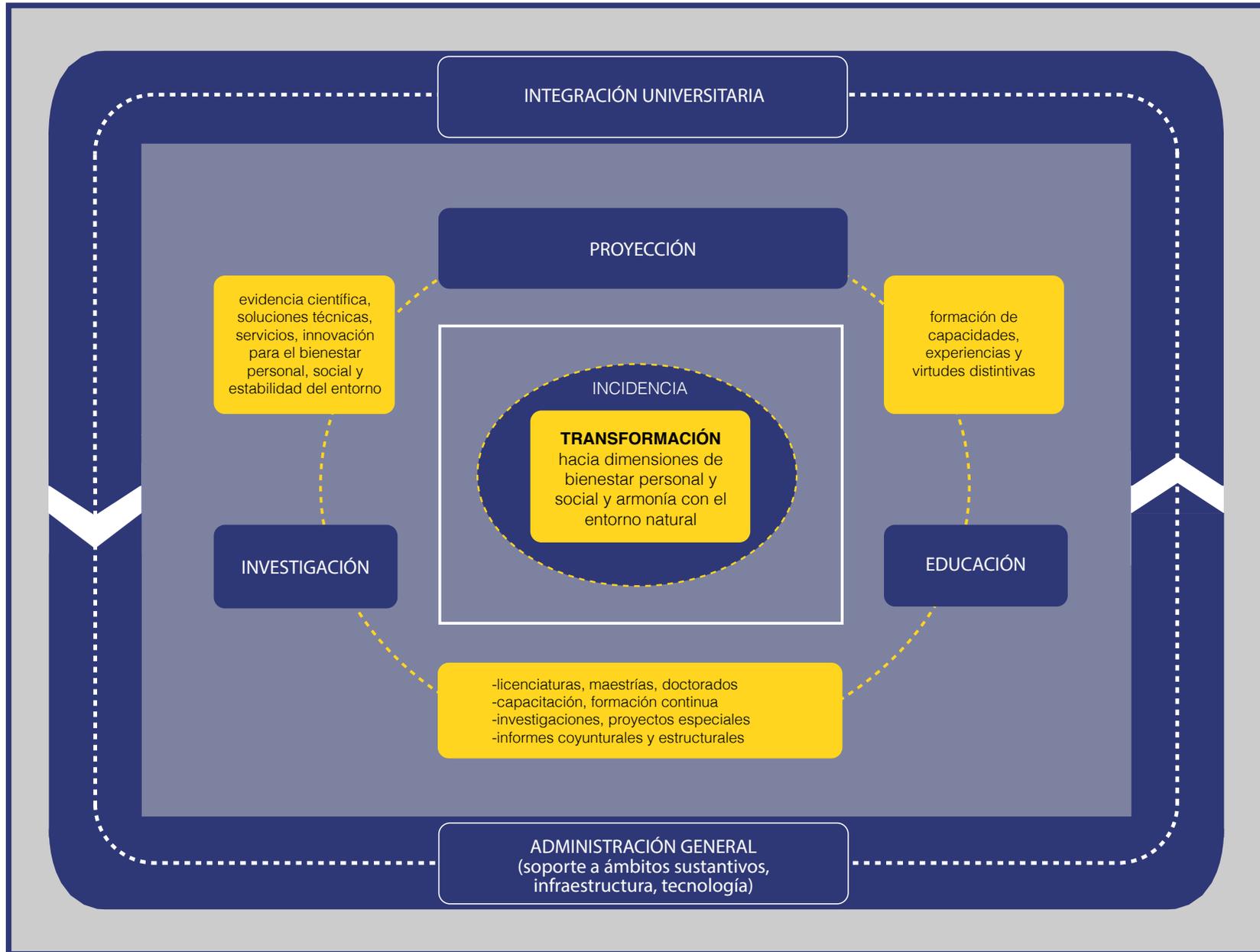


Figura 2. Arquetipo del sistema universitario URL desde la lógica de los ámbitos sustantivos de actividad



De acuerdo con esta representación, el sistema URL tiene **dos ámbitos sustantivos** ligados a la academia: el de la **EDUCACIÓN** y el de la **INVESTIGACIÓN**. El primero incluye todo lo concerniente a la formación de los estudiantes en diferentes niveles (licenciatura, maestría, doctorado) y en las diferentes disciplinas (socio-humanistas y en ciencias naturales y tecnológicas). En el sistema URL este ámbito se atiende desde la Vicerrectoría Académica.

El segundo incluye los procesos de generación de conocimiento con la triple finalidad de retroalimentar al ámbito de la educación, iluminar tentativas virtuosas de transformación de la realidad y acrecentar el acervo cultural de la Universidad, el país y el mundo. Este ámbito se atiende desde la Vicerrectoría de Investigación y Proyección.

La acción e interacción en estos dos ámbitos conduce a una determinada forma de **PROYECCIÓN, tercer ámbito** que se considera central en el sistema URL, pues permite pensar en los desenlaces virtuosos que se desean gestionar deliberadamente. En un **primer nivel**, bastante perceptible, la proyección se concreta por la vía de la formación de capacidades desde el ámbito de la educación y por la vía de la provisión de evidencia, soluciones, innovación y otros servicios desde el ámbito de la investigación.

En un **segundo nivel**, la proyección, como síntesis de la actividad académica (educación e investigación) del sistema universitario, desemboca en la realidad de la que es parte. Y lo hace, esencialmente, a través de dos vías complementarias que confluyen en un solo propósito, que es el cambio cultural. La **primera vía** es esa pretensión que está detrás de la labor de educación y de investigación, cuando se busca ofrecer una nueva forma de asumir la dimensión global, regional y local del mundo y de aproximarse crítica y creativamente a la realidad, procurando que sea más acogedora para las personas y los entornos que habitan.

Un proceso académico técnico-científico amparado en virtudes sistemáticamente cultivadas otorga capacidades a sus egresados para conceptualizar, diseñar e implementar iniciativas de bienestar de amplio alcance y; al mismo tiempo, en cooperación con otros actores con roles complementarios, los egresados del Sistema Universitario Landivariano pueden inducir acuerdos políticos que se reflejen, por ejemplo, en nuevas formas de producir y con-

sumir, de concebir políticas públicas y priorizar sujetos y territorios, así como de hacer gobierno.

La **segunda vía** es la de la acción concreta en los espacios donde confluyen los estudiantes, profesores, investigadores y grupos de las poblaciones en torno de iniciativas que se benefician de los saberes compartidos. Ahí, donde se busca gestionar mejoras tangibles en la salud y bienestar de las personas y de sus medios circundantes a través de sistemas de producción o cualquier tipo de emprendimiento que genera empleo e ingresos como vía para cumplir progresivamente los derechos universales, aquellos que, finalmente, le dan contenido concreto a la idea de democracia y bienestar.

Esa vía la estimula el sistema universitario con sus propios recursos y capacidades o combinando estos con los que aportan otros organismos públicos, privados o de la cooperación internacional, cuando coinciden los propósitos. El abanico de ejemplos que puede acreditar la Universidad donde esta vía se ha mediado por el trabajo colaborativo es amplio y repleto de satisfacciones. En no pocos casos, estas ejecutorias –en la forma de proyectos– han escalado hacia niveles de mayor alcance gracias a que los hallazgos han sido acogidos por políticas públicas de largo plazo o por iniciativas comunitarias. Esta vía, aunque hace aportaciones muy puntuales, frecuentemente y dependiendo de cada circunstancia espacial y temporal, tiene el potencial de ir iluminando nuevos paradigmas de bienestar general.

Ambas vías, en esencia, apelan a una mayor solidaridad humana y a una mayor sensibilidad y acción frente a la naturaleza. Frecuentemente, se recurre a diferentes técnicas y tácticas de **INICIACIÓN** que buscan mediar entre la proyección del sistema landivariano y los actores que resultan determinantes en los desenlaces que se pretenden lograr porque tienen impacto transformador.

Dicho lo anterior, resulta oportuno describir un **cuarto ámbito** que le da signo distintivo y trascendencia a la proyección que resulta de la educación y la investigación que ofrece el Sistema Universitario Landivariano. Se trata del ámbito de la **INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA Y EL CULTIVO DE LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL**. Este ámbito procura mantener las raíces en la doctrina jesuita aplicable a la educación, la investigación y a las virtudes sintetizadas, en términos prácticos, por

las preferencias apostólicas de la Compañía de Jesús (en su nivel universal, regional latinoamericano y provincial centroamericano). De hecho, la labor de integración, procura, en diferentes momentos del proceso académico, una relación cíclica entre los eslabones teórico-investigativo, social-pastoral y político-organizativo. Con ello, sin duda se potencia la formación humanista y técnico-científica en las diferentes unidades facultativas y se optimiza la labor investigativa. Adicionalmente, desde este ámbito también se promueve la inclusión educativa a través de programas especiales de becas, el deporte, las artes y una cultura general suficientemente amplia sobre el mundo. Este ámbito se atiende desde la Vicerrectoría de Integración Universitaria.

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. Este ámbito es el de la **ADMINISTRACIÓN GENERAL** y en el Sistema Universitario Landívariano es atendido por la Vicerrectoría Administrativa y Financiera. Considerando la naturaleza académica del sistema, este ámbito combina inteligentemente los enfoques e instrumentos de regulación, de incentivo y de sensibilización.

Estos ámbitos se articulan bajo una lógica de conducción colegiada, complementaria y sinérgica del sistema, bajo la coordinación de la **RECTORÍA**, entidad que recurre a mecanismos de integración *ad hoc*. Estos espacios, sin duda, son esenciales para la búsqueda y concreción de armonía entre todos los subsistemas.

Al igual que en el arquetipo descriptivo de la **figura 1**, en esta disposición basada en ámbitos sustantivos (**figura 2**), no solo se reconocen, sino que se promueven deliberadamente las relaciones de doble vía con el contexto inmediato que ofrecen los estamentos de la Compañía de Jesús y sus diferentes obras nacionales, regionales y globales (Ejagua, Universidades de la Red Ausjal y otras obras de los diferentes apostolados) y con el contexto de orden mundial en términos generales.

Finalmente, en esta tarea de describir y dar contenido al concepto de sistema universitario, es útil abordar el concepto de atributos sistémicos, pues remiten a pensar conscientemente en la integra-

lidad de aquel, enfoque tan necesario para prevenir abordajes aislados, sin balances, y sin las vinculaciones que, al final, son las que garantizan el desempeño sistémico.

Los **atributos** son algunas características sistémicas genéricas que definen la posibilidad (partiendo de elementos intrínsecos), de lograr el objetivo del sistema y de sostenerlo dinámicamente en el tiempo. Gallopín³⁵ propone los siguientes atributos básicos para cualquier sistema.

- **Disponibilidad de recursos:** este es un atributo obvio y puede incluir recursos físicos, financieros, talento humano, información y dotación de derechos (de propiedad, por ejemplo). No hay viabilidad en el largo plazo para un sistema sin una sintonía entre la naturaleza y envergadura de recursos y su misión.
- **Capacidad de respuesta:** este atributo se refiere a la capacidad de mantener o ampliar la gama de opciones que definen el sistema. Es decir, hacer con el más alto desempeño lo que corresponde hacer. También se incluye la capacidad de hacer frente al cambio y de cambiar de estrategia según las circunstancias. Es dependiente de la adaptabilidad, la homeostasis y la capacidad de darse cuenta (anticipación).
- **La homeostasis general:** este atributo tiene que ver con la capacidad del sistema de mantener o preservar los valores de las variables esenciales cerca de, o en torno a, una trayectoria o estado determinados (estabilidad, identidad), un dominio de atracción (resiliencia) o una estructura del sistema (robustez). Normalmente dentro de este atributo se puede analizar la adaptabilidad y la flexibilidad (contrario a la rigidez). Es necesario cierto grado de ductilidad (aceptar ciertas modificaciones influenciadas por el medio) para detectar e interpretar los cambios que ocurren en el mundo exterior. Si se pierde esa capacidad, el sistema puede tornarse rígido e incapaz de detectar los cambios. A medida que el ambiente va cambiando sin que

³⁵ Gilberto Gallopín, *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: Un enfoque sistémico*.

el sistema lo perciba, o bien, lo perciba sin adaptarse a las nuevas condiciones, en algún momento se producirá su colapso, porque su comportamiento ya no será compatible con la nueva situación.

- **Autodependencia:** este atributo se refiere a la capacidad del sistema de regular sus interacciones con el medio. Es contrario a la dependencia. También se refiere a la capacidad y medida en la que se ejerce control sobre las propias interacciones con el entorno.
- **Empoderamiento (*empowerment*):** este atributo denota pertenencia y capacidad del sistema, no solo de responder al cambio, sino de innovar y de inducir el cambio en otros sistemas en procura de su propia misión. También sugiere arraigo en el medio donde opera. Cabe señalar que esta característica puede aplicarse específicamente a la dimensión humana del sistema.
- **La resiliencia:** este atributo se refiere a la capacidad del sistema de sobreponerse a situaciones límite que normalmente amenazan la estabilidad del mismo. Entre mayor es la resiliencia, mayores posibilidades tiene el sistema de funcionar, adaptarse, trascender las crisis y perdurar.

Gestionar el sistema, recurriendo al marco analítico sistémico en los procesos de planificación tiene múltiples ventajas, varias de las cuales se derivan de la narrativa anterior. Se espera que la planificación active las vinculaciones y las dinámicas sistémicas y que el aparato gestor sea suficientemente hábil para alinear elementos en torno de la misión y visión elegidas. La alineación es tanto o más importante que las elecciones de arranque, pero sin una clara visión, no se sabrá a donde alinear.

Al reconocer el dinamismo de los sistemas, es sano recordar el concepto filosófico de la «emergencia» al que alude el premio nobel de física

Steven Weinberg³⁶, el cual 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. Este concepto resulta valioso para inspirar las conductas adaptativas del sistema URL, tanto en términos de su propia estructura y organización, como en la relación entre este y el entorno cambiante que, como se indicó antes, es la fuente principal de la retroalimentación del sistema.

4.2 La URL como actor institucional

La labor académica y de proyección del Sistema Universitario Landivariano se sostiene en un compromiso institucional por la vida en todas sus formas, la justicia, los derechos humanos, el cuidado de la Casa Común, la inclusión, la libertad y la paz. La fuente de su propuesta es tanto su recorrido histórico e identidad como las necesidades concretas que plantea la realidad de las personas, las comunidades y sus entornos.

Con sus actuaciones se afirma la corresponsabilidad de la praxis científica y universitaria que debe fundamentarse en la comprensión de la verdad, de su dinámica histórica y de las aspiraciones de futuro. Desde este plano, su cometido ético universitario es formar profesionales competentes, conscientes, compasivos, comprometidos y coherentes, y ofrecer hallazgos de investigación para hacer posible la transformación profunda de la sociedad, operando con conciencia crítica y creadora de la realidad, lo cual realiza con autonomía en el pensamiento, en el acceso a todas las fuentes de los hechos y en la comunicación de la verdad para colaborar, desde la articulación del conocimiento y de los saberes, en la promoción de la fe y la justicia.

³⁶ Steven Weinberg, *Plantar Cara. La ciencia y sus adversarios culturales* (Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S. A., 2003), 26.



5. CONTEXTO DE OPERACIÓN Y DESAFÍOS

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 humano (será difícil para cada país mejorar o incluso sostener los avances en salud, educación básica y reducción de la pobreza); pero también será un tiempo marcado por los *desafíos supranacionales*, globales, y el estancamiento de la población.

Una de las decisiones más definitorias del futuro con vistas a 2030 está, según la empresa Shell³⁷ (conocida por sus estudios de escenarios), relacionada a las estrategias que las sociedades elijan para resolver la tensión entre promover la salud, la riqueza o su propia seguridad y posición en el mundo. El escenario más indeseable es el de la seguridad, mientras que el que muestra mayor equilibrio y mejor desempeño promedio es el de la promoción de la salud.

De las cuatro áreas generales (cooperación global, crecimiento económico, cambio social y progreso en la transición energética) solo ocupa la segunda posición en materia de crecimiento y, aunque la demanda de energía en 2030 se proyecta mayor que en el escenario de seguridad, sus emisiones de CO₂ son las más bajas de los tres y la evolución del producto interno bruto está casi a la altura del escenario de creación de riqueza.

Los estudios demográficos, los medioambientales, la economía y la evolución tecnológica perfilan algunas tendencias sólidas que, en muchas ocasiones, enturbian las perspectivas de futuro y, en otras, más débiles e inciertas, abren ventanas de oportunidad.

³⁷ Shell, *Rethinking the 2020s*, 2021, <https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/rethinking-the-2020s.html>

5.1 Tecnología y disrupción

Las disrupciones más previsibles, las derivadas de una tecnología acelerada que deja constantemente obsoletas sus últimas invenciones, insinúan su carácter mixto: aparejarán, incluso en los casos más auspiciosos, las consecuencias deseadas con las indeseables, y estas últimas no parece que vayan a ser superficiales: ayudarán a solventar o mitigar algunos problemas, como los de salud –y más a largo plazo los derivados del cambio climático. La nanotecnología, la inteligencia artificial y la robótica aumentarán la automatización y la productividad y volverán más eficiente la agricultura, el consumo de agua, de energía y los servicios públicos de las grandes ciudades³⁸–, pero crearán otros preocupantes en los ámbitos laborales o de seguridad personal y estratégica.

Contribuirán, con gran probabilidad, a la paradoja de la *fragmentación hiperconectada* de las sociedades. Se prevé que el internet de las cosas se multiplique por 6.4 entre 2018 y 2025 y por 200 o 300 para 2040³⁹; y que en 2030 el 75 % de la población tenga conectividad móvil y el 60 % banda ancha⁴⁰. Conforme más se conectan los individuos localizados con el resto del mundo, más parecen erosionarse los vínculos locales tradicionales o desarrollarse en la dirección de las afiliaciones identitarias. Esto puede tensar las relaciones nacionales y subnacionales, y desatar la persecución de chivos expiatorios, además de erosionar la legitimidad de los Gobiernos.

³⁸ Sergio Bitar, *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina* (Santiago, Chile: Cepal, 2016), http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40788/1/S1600740_es.pdf

³⁹ National Intelligence Council, *Global trends 2040. A more contested world* (National Intelligence Council: 2021), https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/Global-Trends_2040.pdf

⁴⁰ Bitar, *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*.

Una probable reacción de las autoridades es caer en la tentación autoritaria y echar mano de nuevas y más sofisticadas tecnologías de control social, pero también existe la posibilidad, menor pero transformativa, de que se creen nuevas formas de gobernanza o de que otras tecnologías o medidas de potencial libertario contrarresten el poder de los Estados, como el *blockchain*, la computación cuántica, las criptomonedas o el fin de la moneda fiat⁴¹. «El miedo al crecimiento de un estado de vigilancia orwelliana puede llevar a los ciudadanos, particularmente en el mundo desarrollado, a ejercer presión sobre sus Gobiernos para restringir o desmontar sistemas de “big data”»⁴².

5.2 Demografía: ¿Una época de finales?

La tasa de fecundidad mundial ha ido disminuyendo, y se proyecta en 1.7 hijos por mujer fértil para el 2030, dada la mayor incorporación de la mujer al mundo laboral⁴³. La población global envejecerá y crecerá más lento⁴⁴ o incluso se estancará en 2030⁴⁵ y, probablemente, como consecuencia directa de la pandemia, se acortará o dejará de aumentar la esperanza de vida, a menos que las nuevas tecnologías de la salud logren contrarrestar sus efectos. La bomba poblacional, en ese sentido, estará potencialmente desactivada⁴⁶ o camino de ello. Algunas regiones, como América Latina, gozarán de una mayor población en edad productiva.

Si hacen inversiones estratégicas, todavía estarán a tiempo de sacar partido del bono demográfico. Guatemala con una tasa de crecimiento demográfico de 1.43 para 2030 y un índice de envejecimiento muy bajo según las proyecciones de Cepal, también goza de una oportunidad para

lograr un crecimiento económico mayor y sostenido, siempre y cuando el Gobierno desarrolle políticas públicas que mejoren la productividad (inversiones en infraestructura para incrementar la conectividad y políticas industriales para fomentar la creación de mejores puestos de trabajo).

Sin embargo, dado su escaso presupuesto público y sus enormes necesidades de inversión, incluso hipotéticas mejoras en la eficiencia del gasto serán insuficientes⁴⁷. De hecho, en unas décadas en las que América Latina y el mundo han reducido consistentemente sus niveles de pobreza, Guatemala es el único país del continente en donde se ha agravado.

Los Gobiernos del mundo tendrán que lidiar con las dilatadas consecuencias del COVID-19, los descontentos y las pérdidas de una disrupción tecnológica acelerada, un crecimiento económico ralentizado y con propensión a las crisis financieras, y progresivas disparidades derivadas de todo ello en sociedades que todavía durante la presente década se harán, probablemente, cada vez más urbanas –la tendencia actual apunta a que la población mundial que vive en ciudades pasará de ser el 56 % a constituir entre el 70 y el 80 % y del 81 al 90 % en América Latina⁴⁸–, aunque *Deutsche Bank Research*⁴⁹ no ve imposible un giro hacia lo rural debido a la economía digital y el precio de la vivienda.

El trabajo a distancia abarcará a un 44 % de los empleados, y aumentará el interés por perfiles relacionados con computación en la nube, comercio electrónico, *big data* y filosofía, sobre todo en su vertiente relacionada con el pensamiento abstracto capaz de contemplar dilemas éticos relacionados con el uso de la inteligencia artificial⁵⁰.

⁴¹ Deutsche Bank Research, «Imagine 2030», *Konzept 17* (2019), https://www.dbresearch.com/PROD/RPS_EN-PROD/PROD0000000000503196/Imagine_2030.PDF

⁴² Nelson Quintero, *Escenarios futuros y el informe Tendencias Globales 2030: Mundos alternativos* (2016), <https://paisdos-puntocero.files.wordpress.com/2016/10/nelson-quintero-uni-met.pdf>

⁴³ Bitar, *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*.

⁴⁴ National Intelligence Council, *Global trends 2040*.

⁴⁵ Bitar, *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*.

⁴⁶ Bitar, *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*.

⁴⁷ Susana Sánchez, Kinnon Scott y Humberto López, Guatemala: Cerrando brechas para generar un crecimiento más inclusivo. Diagnóstico Sistemático de País (Guatemala: Grupo Banco Mundial, 2016), https://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/guatemala_diagnostico_sistematico_del_pais.pdf

⁴⁸ Hasan Bakhshi, Jonathan Downing, Michael Osborne y Philippe Schneider, *The Future of Skills: Employment in 2030* (London: Pearson y Nesta, 2017), <https://futureskills.pearson.com/research/assets/pdfs/technical-report.pdf>

⁴⁹ Deutsche Bank Research, «Imagine 2030».

⁵⁰ Deutsche Bank Research, «Imagine 2030».

5.3 Economía: Integración tecnológica o exclusión, y la vuelta del nacionalismo comercial

Según el Foro Económico Mundial⁵¹, para 2025, la mayoría de las empresas planean reducir sus plantillas, con el fin de automatizar procesos o de tercerizar servicios especializados, y solo un tercio espera generar nuevas plazas derivadas de la integración tecnológica. El cifrado y la ciberseguridad son las tecnologías con mayor potencial de crecimiento, según el interés de las empresas.

La inteligencia artificial (15 %), el internet de las cosas (12-15 %), el *blockchain* (4 %) y el 5G (2-5 %) pueden llegar a suponer en 2030 hasta el 40 % del PIB mundial, según dijo Guillermo Solomon, director ejecutivo de transformación digital en América Latina, en el *Digital Innovation Day 21*. Las habilidades que tendrán un mayor incremento en la demanda serán el pensamiento crítico y el análisis, la solución de problemas, la autogestión, el uso de la tecnología y el desarrollo⁵².

Esta elevación del perfil profesional, unida a la ampliación de la edad laboral, puede excluir a una mayor parte de la ciudadanía del mercado de trabajo e implicar que, a falta de esfuerzos proactivos por parte de los individuos, las empresas y el Gobierno, la desigualdad se vea exacerbada por el impacto dual de la tecnología y la pandemia⁵³.

Por todo esto, y la desconfianza hacia las élites económicas, *Deutsche Bank Research*⁵⁴ cree que está plantada la semilla para que los sindicatos germinen de nuevo. El cambio a una economía más ecológica podría crear 24 millones de puestos de trabajo nuevos en todo el mundo de aquí a 2030 si se aplican las políticas adecuadas, según la Organización Internacional del Trabajo, que también prevé la pérdida de 72 millones de

puestos de trabajo a tiempo completo de aquí a 2030 debido al estrés térmico y al aumento de la temperatura⁵⁵.

El aumento de la deuda nacional (se calcula que para 2035 puede llegar a ser del 98 % en el mundo; América Latina se moverá en un rango muy amplio, pero arrastrado cerca del promedio mundial por el endeudamiento brasileño y argentino; Guatemala tiene un nivel muy bajo hoy por hoy, del 35 %, y el menor gasto social del continente); lo que evitará que los Estados puedan cumplir con las reformas que la ciudadanía demanda en cuanto a: economía, protección social y transformación de los servicios públicos, la complejización y fragmentación extrema del comercio internacional, el auge de nuevos mercados y tecnologías que ponen en jaque la estabilidad de los Estados, les obligarán a tomar medidas regulatorias y adaptativas. No obstante, dado el declive del multilateralismo y el maltrecho sistema internacional que la pandemia ha dejado en evidencia, tendrán alcance limitado.

Posiblemente se consolidará un nuevo momento de la globalización: ya no se pretende que en el mundo los mercados asignen recursos y definan ganadores, sino que los Estados intervengan activamente para definir liderazgos tecnológicos y cambiar las reglas del juego en favor de sus empresas. La idea de que el «comercio sigue a la bandera» recupera su lugar de predominio en un mundo en que se suponía que la globalización había puesto en segundo plano las rivalidades entre los Estados⁵⁶. Asia seguirá creciendo, pero a un ritmo más lento, y ensanchará la clase media mundial (solo el 6 % de ella estará en América Latina, frente al 7 % en Estados Unidos⁵⁷).

América Latina se caracteriza por una economía estática y poco productiva debido a la concentración en actividades que utilizan mano de obra

⁵¹ World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2020*, October 2020 (World Economic Forum, 2020), https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

⁵² World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2020*, October 2020.

⁵³ World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2020*, October 2020.

⁵⁴ Deutsche Bank Research, «Imagine 2030».

⁵⁵ Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo, *Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo y al Consejo. Informe sobre prospectiva estratégica de 2020. Prospectiva estratégica: Trazar el rumbo hacia una Europa más resiliente* (Comisión Europea, 2020). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TX/T/?qid=1601279942481&uri=CELEX%3A52020DC0493>

⁵⁶ Comisión Económica para América Latina y el Caribe, *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el nuevo contexto mundial y regional: Escenarios y proyecciones en la presente crisis* (Santiago: Cepal, 2020).

⁵⁷ Bitar, *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*.

barata y de baja calificación, que operan con muy pocas conexiones (encadenamientos) con el resto de la estructura productiva y sin derrames tecnológicos o creación de capacidades locales relevantes⁵⁸. Por eso, el *boom* de las materias primas, ya terminado, redujo parcialmente la pobreza y la desigualdad, pero no supuso ningún milagro económico.

En Guatemala, la ausencia de inversiones en destrezas y capacidades, alimentada por su modelo económico, prefigura un panorama no ineludible en el que las evoluciones tecnológicas globales se adaptarán de forma escasa y diferida y crearán pocas oportunidades para la mayoría de la población, en especial para mujeres, jóvenes, poblaciones rurales e indígenas y las personas con discapacidad.

Si América Latina y Guatemala no logran cerrar las brechas educativas y tecnológicas, cosa que se ve muy lejana en esta década, solo verán pasar de lejos las oportunidades dependientes del desarrollo exhaustivo de las tecnologías de la información.

5.4 Cambio climático: La insurrección de la Tierra

También los Estados y las empresas harán mayores pero poco coordinados esfuerzos por adaptarse al cambio climático y desarrollar tecnologías para una economía más verde, y crecerá el consenso público y las presiones para normar de forma más estricta las emisiones de carbono⁵⁹, pero la literatura prospectiva considera que durante esta década todavía los avances serán muy incipientes y apenas mitigarán el impacto de la crisis.

La velocidad del calentamiento global y sus consecuencias rebasa la capacidad de los sistemas sociales y económicos para adaptarse a ese cambio, lo que da lugar a una distribución muy regresiva de sus impactos⁶⁰. Después, podrán surgir intentos por desarrollar técnicas de geingeniería para enfriar la Tierra. El cambio climático se in-

tensificará, sequías, inundaciones, huracanes y tormentas se harán más extremos y frecuentes, y la desigualdad de su impacto dentro y entre países se hará más evidente y crítica, deteriorando notablemente las condiciones de vida de grandes poblaciones pobres (acceso a agua, comida, tierras, salud y certidumbres) e incrementando sus riesgos.

En las dos últimas décadas se han registrado dieciocho de los años más cálidos. Si las temperaturas siguen aumentando solo 0.2 °C por década, los daños anuales causados por inundaciones fluviales en Europa podrían aumentar de 5000 millones a 112 000 millones de euros, y de aquí a 2050, el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y las zonas costeras inundadas podrían obligar a más de 140 millones de personas a migrar dentro de sus propios países en África, Asia meridional y América Latina⁶¹.

Centroamérica y el Caribe experimentan la misma «asimetría fundamental»: generan una ínfima porción de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero, pero son particularmente vulnerables a los embates del cambio climático por su geografía, sus ecosistemas y sus condiciones sociales⁶². Los impactos del cambio climático ya son evidentes en Guatemala, y tendrán consecuencias drásticas a corto y mediano plazo⁶³. No se esperan alteraciones de la tendencia para 2030. Los principales efectos negativos del clima en los ecosistemas tienen que ver con el aumento de la temperatura, la erosión de los suelos y una drástica disminución de la disponibilidad de agua, debido a sequías y patrones irregulares de precipitación. En cuanto a los impactos en los ecosistemas y biodiversidad se espera la expansión de bosques secos y muy secos, paralelamente con la disminución de la cobertura de los bosques húmedos, muy húmedos y pluviales⁶⁴.

La brecha entre el tamaño de los desafíos y las capacidades de los sistemas nacionales e inter-

⁵⁸ Cepal, *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

⁵⁹ Bitar, *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*.

⁶⁰ Cepal, *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

⁶¹ Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo, *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo*.

⁶² Cepal, *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

⁶³ Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente, *Cambio climático y biodiversidad: Elementos para analizar sus interacciones en Guatemala con enfoque ecosistémico* (Guatemala: Universidad Rafael Landívar, 2011).

⁶⁴ Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente, *Cambio climático y biodiversidad*.

nacionales se está ampliando tanto que genera un *desequilibrio* mayúsculo, y habrá tensiones geopolíticas por el agua y la energía, cada vez menos dependiente del petróleo y del carbón. Para finales del 2030, la mitad del planeta vivirá con estrés hídrico⁶⁵.

5.5 Inestabilidad, contienda y torrentes de migrantes

Por todo lo anterior, la migración interna y externa se prefigura como uno de los fenómenos definitorios de esta década, y con ella crecerán tensiones sociales y de política internacional. En 2020, 270 millones de personas vivían en un país distinto del de su nacimiento, casi el triple que 20 años antes⁶⁶, y para 2030 EE. UU. crecerá de 315 a 370 millones por un aumento de la fecundidad y de la inmigración⁶⁷.

La Organización Internacional de Migraciones⁶⁸ plantea escenarios que combinarán fronteras extensas y movilidad reducida hacia un mundo planeado y tecnificado que requerirá de fuerza de trabajo calificada. Esto implica políticas hostiles hacia la masa de migrantes excluidos de la globalización y expulsados por el colapso de sus naciones (Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala; salvo cambios significativos en su desarrollo, serán parte de ello⁶⁹), que se verá hostigada por la securitización fronteriza y la diversificación de las redes de trata y tráfico de personas.

Además, la pandemia por la COVID-19 ha subrayado o acelerado muchos de estos fenómenos y tendencias: la debilidad de los sistemas de salud y protección social y el desmedido impacto en los segmentos de población más marginados,

la descoordinación internacional frente al auge del nacionalismo excluyente y del autoritarismo, la profundización de las deudas nacionales o la diversificación de las cadenas de suministro y el protagonismo mayor de actores no estatales, que serán clave, para bien y para mal, a lo largo de esta década.

También, en países de América Latina como Guatemala, se ha profundizado la brecha y el rezago educativo, que alejan aún más a un gran porcentaje de la ciudadanía de las destrezas necesarias para el mundo del futuro próximo. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) calcula que la productividad en la edad adulta de un niño que recibe educación completa y los servicios necesarios para gozar de salud es del doble del que no los recibió⁷⁰.

La frustración de las expectativas de mayor prosperidad y calidad de vida, el desconcierto y las rápidas inequidades generadas por las disrupciones tecnológicas constantes, las consecuencias concretas del cambio climático, los desplazamientos forzados, la fragmentación y polarización social con ciudadanos empoderados, la impotencia de los Gobiernos y del sistema internacional, y la creciente presión sobre los sistemas de seguridad social derivados de nuevas enfermedades y el envejecimiento de la población, preparan, junto a la ralentización de la economía, *un escenario propicio para que emerjan disputas, contiendas y tensiones* no vistas desde el final de la Guerra Fría, según el Consejo Nacional de Seguridad de los Estados Unidos⁷¹.

La incertidumbre política es resultado de cambios estructurales en los sistemas políticos e incluso «en sistemas diseñados para producir moderación, las instituciones pueden haber marginado conflictos importantes sobre políticas públicas, en lugar de haberlas resuelto, con lo que incrementan la apatía pública y la insatisfacción»⁷².

⁶⁵ Bitar, *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*.

⁶⁶ National Intelligence Council, *Global trends 2040*.

⁶⁷ Bitar, *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*.

⁶⁸ Friedrich-Ebert-Stiftung, Global Future y Organización Internacional para las Migraciones, *Tomorrow's World of Migration* (Ginebra, Suiza: FES, Global Future, OIM, 2017), https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/our_work/ICP/Tomorrows-World-of-Migration-and-Mobility.pdf

⁶⁹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe, *Diagnóstico, áreas de oportunidades y recomendaciones de la Cepal. Plan de desarrollo integral: El Salvador, Guatemala, Honduras y México* (Chile: Cepal, 2019); Jesuitas en México y Centroamérica. *Postura de la Compañía de Jesús en México y Centroamérica ante las migraciones forzadas* (Jesuitas en México y Centroamérica, 2020).

⁷⁰ Arnoldo López y Marta Ruiz-Arranz, *Desigualdad y descontento social: Cómo abordarlos desde la política pública. Informe económico sobre Centroamérica, Haití, México, Panamá y República Dominicana* (BID, 2020), <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Desigualdad-y-descontento-social-Como-abordarlos-desde-la-politica-publica-Informe-economico-sobre-Centroamerica-Haiti-Mexico-Panama-y-Republica-Dominicana.pdf>

⁷¹ National Intelligence Council, *Global trends 2040*.

⁷² Bakhshi, et al., *The Future of Skills: Employment in 2030*.

En Guatemala, la baja calidad democrática, la corrupción, la débil gobernanza e incapacidad de la gestión pública a proveer resultados a las necesidades poblacionales proyectan sostenerse y dar lugar en los próximos años a un escenario de reconfiguración institucional inestable, con amenazas de ruptura institucional y la consagración autoritaria, tanto si se consolida de nuevo el Estado mafioso como, posiblemente, en el caso de una disrupción popular.

La disputa política ha evolucionado a partir de la transición democracia-paz en una puja por el control territorial de feudos, impregnado en gran medida por los vestigios de aparatos contrainsurgentes convertidos en vehículos electorales de caudillos locales, vinculados al crimen organizado y la delincuencia transnacional.

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, pero las élites locales y centroamericanas, redes político económico ilícitas en muchos casos, están fortalecidas y atrincheradas a la espera de un nuevo cambio de aires en EE. UU. Un germen de transformación política puede ser la economía de remesas. No obstante, hoy por hoy, pareciera que las remesas, destinadas a la supervivencia y el consumo interno, están contribuyendo a consolidar la economía de las élites tradicionales⁷³.

A ello hay que añadirle un tablero geopolítico de equilibrios precario y complejo. Se observa un progresivo desajuste entre las instituciones del pasado y las estructuras en rápida transformación del presente y el esfuerzo de los Estados Unidos por redefinir las reglas del juego para evitar la erosión de su posición de poder en la disputa por el dominio global⁷⁴.

En el 2030 Estados Unidos habrá perdido capacidad de maniobra y China estará consolidando su posición e intentando construir un sistema institucional paralelo. Ambas serán las potencias con mayor influencia, pero no ejercerán un liderazgo total, lo cual dará lugar a nuevas alianzas y a un

escenario más competido y volátil (con una Europa en crisis interna, una Rusia debilitada pero expansionista e Irán y Corea del Norte pertrechadas con armas no convencionales) por cuyas fisuras se colarán actores no estatales⁷⁵.

5.6 Educación superior: ¿Titanes?, ¿liliputienses?, ¿o qué?

Muchas de estas tendencias, disrupciones y dinámicas emergentes serán clave también en el futuro de la educación superior. La afectarán en todas sus vertientes, desde el «modelo de negocio» y la «estructura de la industria» hasta las formas de enseñanza y aprendizaje, pasando por una nueva currícula, la misión de las universidades y su relación con el resto de la sociedad.

HolonIQ⁷⁶ dibuja cinco escenarios para la educación superior en 2030. Estas imágenes del futuro consideran variables como las relaciones de poder, la economía de la educación, el modelo de aprendizaje y el papel de la tecnología y la automatización.

En todos estos escenarios, los cambios de los trabajos y las destrezas necesarias para la nueva estructura de la industria y el modelo de aprendizaje van desde una proporción de más de la mitad de cambio hasta la transformación total, y son cruciales las nuevas tecnologías, los celulares inteligentes, y cada vez más la enseñanza bajo demanda (disponible a distancia, en cualquier momento e hipermodularizado) y en redes educativas que o globalizan o rinden servicio directo a las necesidades de la comunidad.

- «Educación como siempre» es el escenario en que las instituciones tradicionales de educación siguen siendo la fuente en la que más se confía para aprender y ascender socialmente.
- «Auge regional» es el escenario en que alianzas regionales dominan la competen-

⁷³ Consejo Nacional de Empresarios, *Hacia una agenda de modernización de la gobernanza económica guatemalteca* (Guatemala: Consejo Nacional de Empresarios, 2021).

⁷⁴ Cepal, *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

⁷⁵ Raphael Cohen et al., *The future of warfare in 2030. Project overview and conclusions* (California: RAND Corporation, 2020), https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR2800/RR2849z1/RAND_RR2849z1.pdf

⁷⁶ HolonIQ, *Education in 2030. Five scenarios for the future of learning and talent* (HolonIQ, 2021), <https://www.holoniq.com/wp-content/uploads/2018/06/HolonIQ-Education-in-2030.pdf>

cia, sostenidas por la cooperación política estratégica entre países que tienen problemas regionales únicos. Se benefician de la economía de escala.

- «Gigantes globales» es el escenario en el que las grandes universidades del mundo, en un esfuerzo conjunto con las tecnológicas, devoran el mercado gracias a su reconocimiento de marca, una estrategia voraz y su economía de escala. Los titanes tecnológicos llegan atraídos por un mercado global de USD 10 billones repartido especialmente entre Asia, África y América Latina.
- «Entre pares» es el escenario en el que los usuarios abandonan totalmente la educación superior pautada tradicional y optan por experiencias directas y mucho más focalizadas con especialistas, configurando a lo largo del tiempo, mediante micro cursos o estudios hipermodularizados, un currículum a la carta. La tecnología *blockchain* habilitaría una nueva forma de otorgar credenciales formativas.
- «Revolución robótica» es el escenario en el que la inteligencia artificial subvierte el modelo de aprendizaje, incorporando tutores y mentores virtuales que estructuran rutas educativas, ofrecen tareas de evaluación y retroalimentación, ajustan las dificultades de acuerdo con los resultados y preparan guía humana cuando sea necesario. Una versión sofisticada de *Duolingo*.

De estos escenarios, varios se repiten con mayor o menor nivel de sofisticación, detalle y desfase en *Four Future Scenarios for Higher Education*⁷⁷.

Habrán oportunidades en la reeducación y recualificación de trabajadores, ya sea mediante acuerdos directos con los Gobiernos, con las empresas, o individualmente. La posibilidad de combinar el campus físico con el virtual puede ser una ventaja competitiva o un lastre, según el escenario, pero en todos ellos el que resulta absolutamente

imprescindible es el segundo. El campus físico es un lugar de encuentro, pero sobre todo un laboratorio de práctica, investigación y desarrollo.

«La creación de un mercado sólido para los servicios de *EdTech* y de recualificación contribuirá a una mayor inclusión, a capacitar a las personas y, en última instancia, a su bienestar.

En muchos países, los proveedores de servicios aún no se han convertido en empresas estructuradas y el sector sigue estando a menudo fragmentado y con poca inversión. Ante la incertidumbre sobre la demanda de estos servicios, está resultando difícil motivar a los trabajadores y empujar a los empresarios a crear el tipo de condiciones propicias para el éxito de la recualificación. La mayoría de los mercados adolece también de una grave carencia de normas, como taxonomías de competencias aceptadas y microcredenciales y sistemas de certificación fiables»⁷⁸.

Más allá del futuro de los trabajos y la industria de la educación superior, hay otros asuntos que debe tener en cuenta una universidad, como la Rafael Landívar, que aspira a ser un referente regional en el cultivo de la razón y las virtudes como fuente del conocimiento, las capacidades y la evidencia que nutren decisiones y acciones viables que tienen el potencial de mejorar las vidas de las personas, incrementar el bienestar de las sociedades y cuidar los entornos naturales y construidos.

Frente a las múltiples y crecientes crisis debe tener un papel preponderante en el desarrollo de investigación y soluciones transdisciplinarias para asuntos tan imperiosos como el cuidado y la restauración de la calidad ambiental, la defensa de la democracia y la erosión del debate público por la desinformación y la construcción de autoritarismos y trincheras discursivas. «En un momento en el que las sociedades pluralistas están bajo amenaza, las universidades deben comprometerse de forma activa con los valores cívicos» conscientes de que eso puede suponer fricciones con las

⁷⁷ Organisation for Economic Co-operation and Development, «Four future scenarios for higher education», *OECD/France International Conference «Higher education to 2030: what futures for quality access in the era of globalisation?»* (OECD, 2008), <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/42241931.pdf>

⁷⁸ World Economic Forum, *Markets of Tomorrow: Pathways to a New Economy. Insight report, October 2020* (World Economic Forum, 2020), https://www3.weforum.org/docs/WEF_Markets_of_Tomorrow_2020.pdf

autoridades nacionales y otros grupos sociales; y mantenerse como un refugio para las nuevas ideas, el pensamiento lateral ⁷⁹.

Una síntesis acerca de estados y tendencias, impactos, desafíos e implicaciones en el mundo académico, se presenta en el **recuadro 6**.

Recuadro 6.			
Síntesis de estados y tendencias, impactos, desafíos e implicaciones en el mundo académico			
Estados y tendencias	Impactos	Desafíos	Academia
<p>Demografía</p> <p>Mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> reducción de la fecundidad envejecimiento poblacional urbanización probable <p>América Latina</p> <ul style="list-style-type: none"> bono demográfico posible <p>Economía</p> <p>Mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> integración tecnológica o exclusión reducción de las planillas nacionalismo comercial aumento de las deudas nacionales y la desigualdad intranacional automatización, reducción de las planillas y transformación del empleo reaparición de los sindicatos o similares <p>América Latina</p> <ul style="list-style-type: none"> economía estática <p>Guatemala</p> <ul style="list-style-type: none"> relegamiento en destrezas y capacidades, desadaptada a la evolución tecnológica y creciente exclusión social 	<ul style="list-style-type: none"> estancamiento del desarrollo humano sistema internacional más disputado, con alianzas más complejas y nueva institucionalidad incipiente desborde de las capacidades estatales y desajuste de las instituciones supranacionales decadencia del multilateralismo auge del nacionalismo comercial y la xenofobia migraciones: diversificación de redes de trata, securitización fronteriza, movilidad selectiva incertidumbre política multiplicación de los actores no estatales empoderamiento individual y silos identitarios auge del autoritarismo elevación de los perfiles profesionales auge incipiente del Estado regulatorio 	<ul style="list-style-type: none"> problemas crecientes de escala supranacional en un mundo con instituciones multilaterales en ruinas: desajuste la preparación para las consecuencias negativas de la disrupción tecnológica: exclusión, desigualdad, amenaza a los sistemas de seguridad estratégica, etc. fragmentación hiperconectada y silos identitarios: rápida erosión de las comunidades tradicionales, polarización, inestabilidad erosión de los sistemas políticos erosión de la credibilidad de las élites económicas multiplicación de actores no estatales, multipolaridad internacional: complejización del sistema, erosión de las instituciones un escenario propicio para las tensiones sociales, las disputas y las contiendas nacionales e internacionales transformación de las instituciones y las necesidades educativas 	<ul style="list-style-type: none"> necesidad de reeducación y recualificación de los trabajadores y generación de nuevos currículos compromiso con la libertad de expresión y de pensamiento y los valores cívicos frente al auge del autoritarismo y la trinchera discursiva el campus físico como laboratorio de práctica, investigación y desarrollo, más que como lugar de encuentro o disertaciones magistrales escenarios: (I) educación como siempre, (II) auge regional, (III) gigantes globales, (IV) entre pares, (V) revolución robótica

⁷⁹ European University Association, *Universities without walls. A vision for 2030* (European University Association, 2021), <https://eua.eu/downloads/publications/universities%20without%20walls%20%20a%20vision%20for%202030.pdf>

Estados y tendencias	Impactos	Desafíos	Academia
<p>Cambio climático</p> <p>Mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> • impactos crecientes y desigualmente distribuidos (acceso a alimentos y a agua, erosión del suelo, biodiversidad, transformación de ecosistemas, degradación del aire) • soluciones tecnológicas de mitigación incipientes <p>Tecnología</p> <p>Mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> • tendencia a la hiperconectividad: x 6.5 internet de las cosas, 75 % con conectividad móvil, 60 % con banda ancha • patrones de consumo digital: a la carta o bajo demanda • mercado de trabajo, económicos y financieros: disrupción • tecnologías de la salud, de la economía y de la seguridad y el espionaje <p>Pandemia</p> <ul style="list-style-type: none"> • tensión entre la salud, la riqueza o la seguridad estratégica nacional y la propia posición en el mundo 			



6. MARCO ESTRATÉGICO

6.1 Políticas universitarias

Las políticas universitarias son esenciales en el andamiaje constitutivo (estatutos), reglamentario (reglamento general), de planificación (estratégica y operativa) y de prospección universitaria (escenarios). Las políticas suelen ser la necesaria «bisagra» entre esos elementos superiores de la Universidad (estatutos y reglamento general) y los procesos de planificación. Su naturaleza general delimita los campos de actuación y se proyectan en el largo plazo, procurando que los procesos de planificación logren los «aterrizajes» deseados, institucional y socialmente hablando.

Las políticas institucionales son aplicables a las dinámicas internas (comunidad del SUL) y a las interacciones que se establecen con las diferentes audiencias con quienes el personal universitario interactúa (en el ámbito de la Compañía de Jesús y en el ámbito externo en general).

Conforme a un formato generalmente aceptado, las políticas se diseñan en torno a un conjunto de objetivos, principios, campos y líneas de acción, acciones estratégicas y orientaciones explícitas encaminadas a inducir y consolidar «cambios» de conveniencia institucional y social (personas, comunidades y entornos).

Al igual que para los procesos de planificación estratégica, los cambios (o modificaciones dirigidas) previstos en las políticas deben estar sujetos a «condiciones de posibilidad» y «circunstancias específicas» que están dentro de la esfera de control de la dirigencia del sistema universitario.

Sus orientaciones deben ser, en efecto, **explícitas**. Es decir, que deben ser parte integral de las disposiciones institucionales de la URL, por lo que se debe procurar que sean plenamente conocidas por sus miembros. Las políticas, además, deben ser **proactivas**, en vez de ser reactivas, buscando adelantarse a acontecimientos que pueden dar

ventajas con respecto al cumplimiento de la misión universitaria. En este orden de ideas, la pretensión universitaria es la de construir un cuerpo de políticas institucionales conforme a la siguiente categorización:

Políticas sustantivas (por ámbitos y condición de imprescindibles)

- política de educación
- política de investigación
- política de identidad e integración universitaria
- política de proyección e incidencia

Política de soporte a la misión

- política de gestión de recursos y condiciones de soporte de la misión universitaria

Políticas complementarias para fortalecer identidad

- política de inclusión (género, interculturalidad, personas vulnerables, etc.)
- política de ética y transparencia
- política ambiental en los espacios territoriales ocupados por el sistema universitario
- política de salud integral
- política de ambientes seguros
- política de comunicación
- política de acción pública (incluida como producto estratégico)

En las siguientes secciones se presentan los enunciados básicos de cada una de estas políticas institucionales.

6.1.1 Políticas sustantivas

A. Política de educación

La formación que ofrece la Universidad debe ser rigurosa, fundamentada en el desarrollo del conocimiento y la investigación, con calidad académica, pertinencia y relevancia, basada en la responsabilidad con la sociedad. La vinculación entre

universidad y el trabajo colaborativo en red, se hace indispensable frente a la formación de profesionales con la capacidad de accionar las competencias adquiridas, tanto en el campo laboral como en otros ámbitos, potenciando la creación de servicios para afrontar los problemas sociales desde el conocimiento, con un enfoque de transformación social. Por ello, la función educativa priorizará los siguientes fines:

1. Consolidar su modelo educativo permeado por los fines de la educación jesuita (*utilitas, iustitia, humanitas, fides*), los valores prioritarios de la Universidad (dignidad, libertad, responsabilidad, servicio), con un enfoque educativo integral que coadyuve a la realización personal, actualizado y coherente con la educación jesuita, que garantice formar profesionales competentes, conscientes, compasivos, coherentes y comprometidos con los desafíos que impone la realidad del siglo XXI, contribuyendo éticamente a la construcción de una sociedad guatemalteca y global más digna, justa, inclusiva, libre y solidaria, respetuosa de la vida en todas sus formas y cuidando de la «Casa Común».
2. Contar con una oferta educativa pertinente a nivel técnico, de licenciatura, especialización, maestría, doctorado y educación continua.
3. Garantizar la calidad académica en sus diversos procesos formativos, con creatividad e innovación permanente.
4. Conformar un claustro docente idóneo que se cultive, no solo desde la docencia, sino se nutra por medio de la investigación y la proyección.

Para responder adecuadamente a los desafíos del siglo XXI, se priorizarán las siguientes líneas:

- Desarrollar un *modelo curricular* innovador y flexible, incorporando: (a) el desarrollo de las habilidades investigativas, el pensamiento crítico y creativo, la visión sistémica del mundo, el trabajo colaborativo en red y otras habilidades; (b) *internacionalización* del currículo; (c) modalidades de entrega, crédito académico y ciclados mejorados; (d) experiencias de aprendizaje-servicio con los pobres y vulnerados en su dignidad, serán espacios privilegiados la responsabilidad social académica y las prácticas profesionales.
- Establecer *mecanismos de acompañamiento* de estudiantes desde su admisión, formación,

hasta culminar sus estudios y graduación, acompañándolos en la creación de un futuro personal y social esperanzador, reduciendo la deserción e incrementar la eficiencia terminal.

- Establecer *lineamientos institucionales para la creación e implementación de programas académicos* con pertinencia, agilidad y viabilidad.
- Garantizar la *calidad académica* de la formación, estableciendo sistemas de acreditación internacional de aseguramiento de la calidad académica y de programas estratégicos.
- *Desarrollar una carrera docente* exigente, que asegure la mejora continua del profesorado.
- Mejorar la *eficiencia de la gestión académica*, simplificando y descentralizando algunos procesos, para fortalecer la gestión curricular y pedagógica de los gestores académicos.
- La formación debe articularse con la proyección e investigación para, conjuntamente, proponer soluciones a diferentes problemáticas sociales del país y la región, contribuyendo a transformar la realidad y lograr el bienestar social.

B. Política de investigación

La educación formal e informal, junto con la investigación formativa y creativa, forman el núcleo académico de la Universidad Rafael Landívar (URL). La investigación se apega a los criterios de demarcación científica de la práctica investigativa en las ciencias fácticas de nivel abiótico, o bien, de nivel biótico, en la dimensión preantrópica (ciencias naturales en general) y antrópica (ciencias socio-humanistas en general).

Las opciones ético-políticas de la investigación landivariana están enraizadas en la identidad y el pensamiento jesuita, y tienen arraigo y retroalimentación en las realidades del mundo, la región y el país. Ante la variedad actual, tanto de herramientas y disciplinas, como de problemas sociales y naturales, escalas y actores, la ciencia se encuentra ante un claro llamamiento por la inter y la transdisciplinariedad.

No solo basta generar conocimiento aditivo desde diferentes disciplinas (multidisciplinariedad), sino porque es necesario analizar, sintetizar y armonizar vínculos entre disciplinas interactivamente (interdisciplinariedad); e integrar ciencias distintas en contextos específicos de manera holística, traspasando los límites de cada disciplina para

generar nuevas epistemologías (transdisciplinaria). Estos enfoques están en la base de las aspiraciones operativas de la investigación landivariana.

Sobre la base de estructuras, procesos, capacidades y condiciones materiales y culturales pertinentes, adecuadamente gestionadas, la institucionalidad universitaria promueve los siguientes fines de la investigación y proyección landivariana:

1. Conocer la realidad de manera objetiva y crítica, procurando reunir evidencias que iluminen las rutas más viables y deseables, desde el punto de vista social y natural, para transformarla hacia dimensiones más justas, plurales, incluyentes y sensibles a todas las formas de vida; procurando que sean sostenibles en el tiempo.
2. Nutrir los procesos de formación formal e informal que impulsa la Universidad y otros actores estratégicos que comparten la visión universitaria landivariana.
3. Contribuir a incrementar el acervo intelectual y cultural de la Universidad, el país, la región y el mundo.

El sentido último del sistema de investigación y proyección landivariano es el fortalecimiento del pensamiento crítico y la búsqueda de soluciones efectivas, de escala trascendente y duradera, que tengan el potencial de beneficiar progresivamente a más personas, a las comunidades que integran y a los entornos donde desarrollan sus vidas y que son constitutivos de su identidad. Enmarcado en esta definición general y priorización de propósitos, el énfasis de la política de investigación se refleja en las siguientes líneas:

- Gestión de la pertinencia y la calidad de la investigación universitaria.
- Vinculación orgánica de la investigación con los procesos de formación formal e informal del sistema universitario.
- Vinculación deliberada de la investigación universitaria con los usuarios externos, procurando el escalamiento de resultados e impactos.
- Gestión de las máximas calificaciones académicas y los mejores estándares en la producción del equipo de investigación.
- Gestión de la infraestructura, instrumental y servicios requeridos para dar viabilidad a la investigación y proyección universitaria.

- Gestión permanente de la sostenibilidad financiera de la investigación y la proyección.
- Despliegue de ejercicios de seguimiento y evaluación de los resultados e impactos de la investigación universitaria.

C. Política de identidad e integración

La formación integral y la identidad institucional es el sello característico y diferencial que se desea consolidar en todo el sistema universitario y hacer honor a la excelencia académica con valores. Aunque es un ámbito que anima la Vicerrectoría de Integración Universitaria (Integra), es responsabilidad de la comunidad universitaria, sea por la integridad básica y modélica del personal docente y administrativo, como por la congruencia de la misma institución con lo que dice ser. Por ello, la Universidad por medio de la política de identidad e integración se plantea los siguientes propósitos:

1. Consolidar la identidad, el pensamiento y la espiritualidad ignaciana como elemento distintivo de los ámbitos de trabajo que caracterizan a la misión universitaria landivariana.
2. Ayudar a la búsqueda del sentido de la vida y de las cosas, lo cual se logra a través de la integración de lo humano con lo espiritual, permitiendo así que se defina un horizonte integral para la vida.
3. En nuestra tarea de ofrecer una formación integral, promover las diversas expresiones artísticas, culturales y deportivas que constituyen un sello diferenciador que se unen al esfuerzo de integrar a la persona y desarrollar en ella la oportunidad de crear nuevas relaciones sociales, la capacidad de ejercitarse sanamente y de promover espacios incluyentes que resalten los valores institucionales.
4. Forjar en la comunidad de la Universidad un liderazgo comprometido con la responsabilidad social universitaria estratégica y solidaria, a través del servicio con los más necesitados y vulnerables en nuestro país, mediante una proyección social que responda de manera encarnada y efectiva a la resolución de las distintas necesidades, consecuencias de la injusticia.

Enmarcado en esta priorización de propósitos, el énfasis de la política de integración se refleja en las siguientes líneas:

- Promover la integración entre la academia y la responsabilidad social, la cual debe estar cimentada en el carisma ignaciano que inspira la superación de todo individualismo, en aras de un esfuerzo colectivo que propicie sinergias creativas y sistémicas que involucren la investigación y el aprendizaje.
- Promover y vincular como parte de la formación integral diversas expresiones artísticas, culturales y deportivas entre estudiantes y la comunidad universitaria.
- Promover entre estudiantes y miembros de la comunidad universitaria, en diversos formatos, espacios de formación y experiencias para vivenciar la espiritualidad ignaciana, con especial énfasis en la práctica de ejercicios espirituales y de discernimiento, especialmente para quienes tienen funciones de importante decisión en la Universidad.

D. Política de proyección e incidencia

La Universidad no solo responde a la demanda académica, formando personal cualificado o investigando para el avance de la ciencia, también debe responder a las necesidades del entorno social. En este sentido, tiene un papel institucional público respetable y un enorme potencial de influjo y transformación social. Consciente de que las estructuras socioculturales son la base de las estructuras políticas y económicas, la Universidad Rafael Landívar –como una Universidad confiada a la Compañía de Jesús–, está llamada a transformar esa cultura con una preocupación primaria por defender los derechos de los más pobres y excluidos socialmente⁸⁰. Por lo anterior, la proyección de la Universidad debe aspirar a los siguientes fines:

1. Impulsar la proyección universitaria como elemento articulador de las funciones sustantivas de la Universidad, privilegiando redes de colaboración con otros, que contribuyan a concretar cambios en la realidad, reflejados en el mejoramiento de la vida en sociedad y el sostenimiento de entornos saludables.

2. Constituirse en una fuerza cultural que defiende y promueve la verdad, la virtud, el desarrollo y la paz en la sociedad⁸¹, buscando mejorar las condiciones de vida de los más excluidos.
3. Ser un punto de referencia en el contexto social, generando pensamiento y cultura, ofreciendo un espacio de debate abierto (ágora pública) sobre modelos de sociedad, ejerciendo influencia en la modernización y desarrollo integral del país.

A partir de estos fines, la política de proyección e incidencia (en el marco de la acción pública universitaria) se enfoca en las siguientes líneas:

- Facilitar acceso a una educación universitaria de calidad a quienes carecen de recursos económicos suficientes, por medio de programas de becas.
- Ofrecer hallazgos de investigación científica para la toma de decisiones y ofrecer opciones tecnológicas para resolver necesidades tangibles de la población y sus entornos.
- Acompañar a sus egresados para que tengan un influjo positivo y transformador en el tejido social, económico, político y empresarial de la región y el país, trabajando en favor de la dignidad de los más excluidos.
- Ofrecer servicios de asesoramiento y formación a instituciones públicas o privadas, especialmente en áreas que ayuden a mejorar las condiciones de vida de los más necesitados, apoyando el desarrollo local desde su aporte académico en sus diversos campus y sedes.
- Promover foros y debates públicos buscando solución a los problemas sociales, siendo puente de diálogo entre posturas encontradas.
- Expresar la opinión institucional sustentada sobre cuestiones públicas cuando se considere oportuno, sea por medio de miembros o directivos de la Universidad, a partir de protocolos que clarifiquen el modo en que se puede realizar.
- Promover la vinculación de la Universidad con las obras de la Compañía de Jesús en la Provincia de Centroamérica y actores externos

⁸⁰ Proyección social: La Universidad como institución transformadora», en *La Promoción de la Justicia en las Universidades de la Compañía* (Secretariado para la Justicia Social y la Ecología, 2014), 37-45.

⁸¹ Padre Adolfo Nicolás, Superior General de la Compañía de Jesús (discurso en el Encuentro Mundial de Rectores, México, abril 2010).

(públicos, privados, asociaciones civiles, academia, otros) para optimizar el impacto de la proyección universitaria a través de la formación y la investigación.

6.1.2 Política de soporte a la misión

E. Política de gestión de recursos y condiciones de soporte de la misión universitaria

La gestión administrativa y financiera es una dimensión inherente a la Universidad, que apoya, interactúa y centra su quehacer en el cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales, en forma ética e iluminada por valores ignacianos. La gestión administrativa y financiera hace énfasis en el liderazgo de equipo para cumplir con la misión y visión de la Universidad, siendo apoyo y soporte hacia las funciones sustantivas: educación, investigación, integración y proyección.

La razón de ser o fines de la gestión administrativa y financiera son principalmente los siguientes:

1. Promover la protección y crecimiento del patrimonio institucional de la Universidad, su desarrollo sostenible, la formación de las personas, la correcta asignación y uso efectivo (eficaz y eficiente) de los recursos, la calidad y el mejoramiento continuo de los servicios y procesos, la modernización de la tecnología, infraestructura y equipamiento, el respeto por el medio ambiente y el cumplimiento de las políticas administrativas, asegurando la transparencia y la rendición de cuentas, en armonía con la estrategia académica en la búsqueda constante de la excelencia académica y en valores.
2. Facilitar las actividades de educación, investigación, integración y proyección, con personas éticas y competentes, con procesos ágiles centrados en resultados y con herramientas de mejora continua.

Sobre esta base, se priorizan las líneas estratégicas siguientes:

- Fomentar los procesos que permitan contar con talento humano competente y comprometido con la misión, visión y valores de la URL, promoviendo el desarrollo integral de sus colaboradores.

- Procurar la salud financiera institucional que permita el crecimiento sostenido mediante estrategias de mitigación de riesgos con una gestión ética, efectiva y responsable de los recursos financieros y patrimonio de la Universidad, con transparencia y oportuna rendición de cuentas.
- Administrar de una manera dinámica, sostenible y responsable mediante una planeación, organización, dirección y control efectivo de los recursos disponibles para el buen funcionamiento y la expansión del sistema universitario.
- Mantener e innovar las tecnologías de la información, infraestructura, planta y equipo, que fortalezcan y agilicen los procesos y favorezcan la mejora continua de las actividades de gestión, que contribuyan al mejor cumplimiento de las funciones sustantivas.

6.1.3 Políticas complementarias para fortalecer identidad

F. Política de inclusión

La Universidad consciente de la realidad del país en la cual se generan y reproducen diferentes desigualdades, exclusiones y discriminaciones, ha formulado la política de inclusión con el objetivo de incidir en la transformación de estructuras, actitudes, realidades que representan barreras para el reconocimiento, inclusión y participación plena de las personas dentro de la Universidad y en la sociedad guatemalteca.

Tomando en consideración que el concepto de inclusión implica que las personas tengan acceso pleno a una formación integral que les permita realizarse en lo personal e incidir en la transformación de la sociedad hacia dimensiones más justas, independientemente de las características que las identifican⁸², los ámbitos de acción de la política de inclusión se concentran en:

1. *Discapacidad*: se enfoca en personas con limitación o restricciones físicas, intelectuales,

⁸² Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, *La educación inclusiva: El camino hacia el futuro, presentación general de la 48.ª reunión de la Conferencia Internacional de Educación* (Suiza: Unesco, 2008), https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000161565_spa

sensoriales o múltiples, apoyándoles para la participación plena académica y la interacción eficaz con el entorno universitario.

2. *Género*: se enfoca en el fomento de la equidad e igualdad de oportunidades sin distinción de género, en el desempeño profesional en los ámbitos de formación, investigación, proyección social y gestión administrativa y financiera.
3. *Interculturalidad*: se enfoca en la presencia e interacción equitativa de diversas culturas y la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, a través de diálogo, reconocimiento de la diversidad y respeto mutuo.
4. *Vulnerabilidad socioeconómica*: se busca priorizar estrategias y acciones que procuren el ejercicio pleno de derechos laborales a las personas más vulnerables y fomentando la solidaridad de la comunidad universitaria.

El ámbito de aplicación de esta política abarca al sistema universitario y sus funciones universitarias de docencia, investigación y proyección social, priorizando tres líneas de acción:

- Establecimiento e impulso de estrategias y fortalecimiento de capacidades institucionales estructurales para la inclusión e igualdad de las personas en la comunidad educativa landivariana y fuera de ella.
- Construcción y transformación de esquemas de pensamiento, actitudes y condiciones sociales a través de procesos de formación, investigación e incidencia en los ejes de la política.
- Desarrollo de procesos de fortalecimiento de derechos y solidaridad institucional, creando medios concretos de apoyo a las personas más vulnerables y promoción de sus liderazgos.

G. Política de ética y transparencia

La Universidad Rafael Landívar se rige por las leyes vigentes en el país, los reglamentos, normas y políticas institucionales vigentes, su misión y visión, además cuenta con pautas generales de conducta explicitados en los cuatro valores landivarianos de dignidad humana, libertad, responsabilidad y servicio.

Con base en estos, se desarrollan lineamientos generales claros, estables y bien definidos que

pueden servir como un marco de referencia y proporcionar certeza para orientar la toma de decisiones, la solución de problemas y como actuar ante distintos escenarios en el quehacer cotidiano, en el desenvolvimiento de las relaciones entre las personas que integran la comunidad universitaria y con actores externos a la misma. De esta manera, se espera coherencia en el comportamiento de todos sus miembros en todo el sistema universitario con estos lineamientos y valores institucionales.

Con base en lo anterior, la gestión ética y transparente en la URL tiene los siguientes propósitos:

1. Orientar el diseño, aplicación y seguimiento de procesos éticos y transparentes en el manejo de los recursos universitarios, tanto financieros como no financieros, procurando fortalecer y asegurar, de conformidad con la misión y visión de la URL, la cultura de transparencia, conducta ética y rendición de cuentas en la gestión de la docencia, investigación, proyección social, administración y demás actividades que se lleven a cabo en el sistema universitario.
2. Fortalecer las relaciones de cooperación y solidaridad entre las personas que integran la comunidad landivariana, así como con actores externos, en un contexto de conducta ética y transparente.
3. Generar certeza e imparcialidad en los criterios para la toma de decisiones y solución de problemas en el sistema universitario landivariano.

Con este fundamento, la política de ética y transparencia se enfoca en las siguientes líneas:

- Fortalecimiento de la identidad institucional, con base en los fines, misión, visión y valores landivarianos.
- Gestión ética y transparente en la rendición de cuentas, el control interno, las relaciones interpersonales, tanto a nivel interno como con actores externos, el cuidado del medioambiente y los conflictos de intereses.
- Desarrollo, aplicación y seguimiento de pautas generales de comportamiento en cuanto al manejo y cuidado de recursos, las relaciones interpersonales y el cuidado del medioambiente.

H. Política ambiental en los espacios territoriales ocupados por el sistema universitario

La Política Ambiental de la Universidad Rafael Landívar (URL), aplicable al sistema universitario, tiene el propósito de estimular dinámicas institucionales y personales que conduzcan a la consecución de impactos favorables en los componentes ambientales y todas las formas de vida, dentro y alrededor de los espacios utilizados por los campus y sedes de la Universidad, que redunden en la calidad ambiental, en la sostenibilidad del bienestar y en la reducción de la vulnerabilidad y el riesgo para la comunidad universitaria, sus vecinos y la sociedad de la que es parte.

Este propósito se concretará gradualmente en la medida en que se consolide un esquema de gestión institucional, que promueva, por medio de los instrumentos pertinentes, una convivencia armónica entre la comunidad universitaria y su entorno natural.

Es importante aclarar que la política ambiental se enfoca en la gestión de los espacios territoriales ocupados por el sistema universitario. No así, en la orientación de la labor de formación e investigación en materia ambiental, pues tales orientaciones son establecidas en las políticas institucionales que atañen a estas funciones sustantivas de la Universidad. Bajo este orden, los fines de la política ambiental son:

1. Crear capacidades institucionales que puedan responder con oportunidad y estabilidad a las necesidades de gestión ambiental en los espacios territoriales ocupados por la Universidad.
2. Promover dinámicas individuales y colectivas en la comunidad universitaria, favorables a las necesidades de gestión ambiental en los espacios territoriales ocupados por la Universidad.
3. Promover la gestión de los componentes ambientales de los espacios territoriales ocupados por la Universidad, para conservarlos o restaurarlos, con miras a garantizar la generación permanente de bienes y servicios ambientales.
4. Crear espacios y ámbitos de trabajo para apoyar la formación, la educación y la proyección de la Universidad.

5. Fomentar la observancia, tanto de las leyes de aplicación nacional, como las disposiciones institucionales, encaminadas a la protección y mejoramiento del ambiente natural.

A partir de estos fines, la política se enfoca en las siguientes líneas:

- *Gestión de recursos y condiciones ambientales:* gestionar eficientemente los bienes hídricos y energéticos, la vegetación, los espacios verdes y la biodiversidad en general; así como la calidad de la atmósfera y la gestión de la permanencia de los servicios ecosistémicos que integralmente proveen los espacios naturales.
- *Gestión de relaciones socioambientales virtuosas e integrales:* se enfoca en la atención de las vinculaciones que se establecen entre el «subsistema de la comunidad landivariana» (personas con diferente rol) y el «subsistema de actividades comerciales y productivas» con el subsistema natural. Se hace énfasis en la gestión de la generación de residuos que tienen el potencial de contaminar suelos y agua, y cuyos efectos no solo pueden repercutir en la calidad de esos componentes ambientales, sino en las personas que integran la comunidad universitaria y los vecindarios.
- *Gestión y fortalecimiento de capacidades institucionales:* se refiere a las acciones tendientes a garantizar capacidades humanas, físicas, financieras y de información que permitan el impulso deliberado y responsable de la política en todo el Sistema Universitario Landivariano, para provocar los cambios previstos en los fines y las líneas de política anteriores.

I. Política de salud integral

La política de salud integral se sustenta en el derecho humano a la salud. Dentro del contexto de la URL, se debe asumir como una oportunidad para fomentar el pleno bienestar personal, un estado de equilibrio multidimensional que abarca condiciones físicas, intelectuales, emocionales, sociales, ocupacionales, espirituales y ambientales que deben generar satisfacción y tranquilidad en la persona. Para esto, la Universidad debe brindar las condiciones estructurales que garanticen el goce de este derecho.

La Política de Salud Integral se orientará por los principios de *equidad*, procurando igual acceso a la atención en salud disponible con igual calidad para toda la población objetivo (estudiantes, académicos y administrativos); *integralidad*, privilegiando acciones de promoción de la salud, prevención de enfermedades, atención y rehabilitación; *universalidad*, garantizando el acceso para todos y con abordaje diferenciado; *intersectorialidad*, procurando que las diversas unidades de la Universidad trabajen conjuntamente para la mejora del bienestar y salud de toda la comunidad educativa; *participativa*, procurando el involucramiento de la población objetivo para ser protagonistas en el cuidado de su propia salud y de los demás; con enfoque *sistémico*, considerando que el comportamiento de un individuo afecta a otros a diferentes niveles de influencia.

Partiendo de estos principios, se plantean los siguientes fines de política:

1. Contribuir a mejorar el bienestar y la salud integral de la comunidad landivariana.
2. Promover estilos de vida saludables, reconociendo que obedecen a aprendizajes individuales, sociales y culturales, independientemente de su género, origen étnico, religión, condición socioeconómica, situación de discapacidad, lugar de procedencia, nivel educativo, entre otros.

Enmarcadas en estos fines, la política de salud integral se refleja en las siguientes líneas:

- Desarrollar el marco normativo que regule la atención en salud para la población landivariana, con énfasis en la promoción, prevención, atención y rehabilitación (cuando aplique).
- Mejorar en todo el sistema universitario el acceso de todos a servicios de atención en el Centro Landivariano de Salud Integral (Celasi) con calidad, que a su vez estén integrados a la red de servicios de salud público y privado cuando se necesite referir a las personas.
- Fortalecer las capacidades del personal de salud del Celasi, para la identificación de factores físicos, psicológicos y sociales y poder responder a las necesidades de salud de las personas.
- Garantizar una atención integral a estudiantes y colaboradores que favorezca su desarrollo integral, con enfoque de género y derechos humanos.

- Fortalecer la atención de la salud mental, como parte de la atención integral y eslabón clave de la salud de adolescentes, jóvenes y personas en general.
- Priorizar estrategias para la prevención y atención de las consecuencias de la violencia, violencia sexual, violencia intrafamiliar en adolescentes y jóvenes

J. Política de ambientes seguros

La Universidad Rafael Landívar está comprometida con la justicia, la paz, el respeto a la vida y los derechos humanos. En consecuencia, necesita que sus espacios, actividades y relaciones humanas transcurran en el marco de un ambiente libre de todo tipo de abuso o violencia, para garantizar el desarrollo pleno de quienes integran la comunidad universitaria landivariana.

Para el efecto, se esboza (y se desarrollará plenamente) un instrumento orientador basado en las leyes vigentes del país, así como en los valores landivarianos, para reconocer, prevenir y denunciar las manifestaciones de violencia en las actividades universitarias.

Los ambientes seguros abarcan todos los campus y sedes del Sistema Universitario Landivariano, así como cualquier lugar o ambiente en donde se lleven a cabo actividades oficiales universitarias. Asimismo, se dirige a la protección de todas las personas, con énfasis particular en quienes suelen ser los sujetos más vulnerables en las relaciones humanas: niños, niñas, adolescentes y adultos mayores.

También se enfoca en las personas que se encuentran en posiciones jerárquicas susceptibles al abuso, tales como estudiantes y subalternos; y se le da una atención transversal a la no discriminación por motivos étnicos, económicos, sociales, de identidad u orientación sexual o por cualquier otro motivo.

La política de ambientes seguros landivarianos se desarrolla con los siguientes fines:

- Salvaguardar la dignidad e integridad de las personas a través de la protección de su salud física, psíquica y sexual, mediante la sensibilización, intervención y prevención de la violencia en la Universidad.

- Reconocer e identificar las distintas manifestaciones de violencia que pueden darse en las actividades de la Universidad y crear una cultura de rechazo y denuncia de la violencia en todos los ámbitos de la actividad universitaria landivariana.
- Velar por la transparencia en las acciones y diligencias relacionadas con violencia en la Universidad, especialmente ante las personas afectadas y ante las autoridades públicas.

Con esa base, la política de espacios seguros se expresa en las siguientes líneas:

1. Desarrollo de lineamientos, criterios y mecanismos para la prevención de la violencia en la Universidad, para detectar situaciones donde se pueda producir violencia o abuso y para atender casos de violencia detectados en la Universidad, con énfasis en la atención de las personas afectadas.
2. Establecer un plan de prevención de la violencia para toda la comunidad universitaria landivariana y contar con lineamientos generales para orientar la atención a las personas afectadas en casos de violencia, de tal manera que se proteja su dignidad, integridad e intimidad.
3. Gestión de procesos formativos para la sensibilización de la comunidad universitaria y construir una cultura universitaria de prevención y denuncia de la violencia.

K. Política de comunicación

Los procesos de comunicación son fundamentales y estratégicos para preservar la identidad y una adecuada gestión del sistema universitario de la Universidad Rafael Landívar, debiendo estar permeados por los principios y valores landivarianos.

La comunicación y promoción contribuyen con los objetivos de la formación, la investigación y la proyección que promueve la Universidad, a través de la participación activa y deliberada con las audiencias interna y externa, estando enfocada en difundir una imagen institucional y académica arraigada en el rigor, la transparencia, la responsabilidad y el servicio con sus estudiantes, académicos, administrativos, egresados y comunidad en general.

También busca articular el trabajo colaborativo entre las diferentes unidades y direcciones que

potencializan y fortalecen los espacios de encuentro, el intercambio de mensajes y el desarrollo de productos informativos y/o culturales. Por ello, los fines de la comunicación y promoción en la Universidad son los siguientes:

1. Contribuir al funcionamiento adecuado de los canales de comunicación internos y externos de la institución.
2. Generar credibilidad y reputación institucional interna y externamente.
3. Visibilizar y fidelizar la identidad y el estándar landivariano para posicionarse de forma sólida en el mercado universitario.
4. Mejorar la atracción y captación de estudiantes a través de ofertas académicas de pregrado y posgrado.

Enmarcadas en estos elementos, la política de comunicación enfatizará las siguientes líneas:

- Colaborar activamente en la comunicación interna y cultura organizacional, así como fortalecer las relaciones con los grupos de interés.
- Mantener informada a la comunidad landivariana sobre los procesos institucionales establecidos para la correcta gestión de la comunicación interna y externa, preservando la reputación institucional a través de acciones estratégicas de comunicación.
- Establecer mecanismos de producción y regulación de contenidos comunicativos de calidad, definiendo criterios orientadores para la correcta divulgación de la cultura landivariana y cuidar el uso adecuado de la imagen visual institucional de la Universidad Rafael Landívar en la circulación de contenidos promocionales, informativos, culturales y sociales.

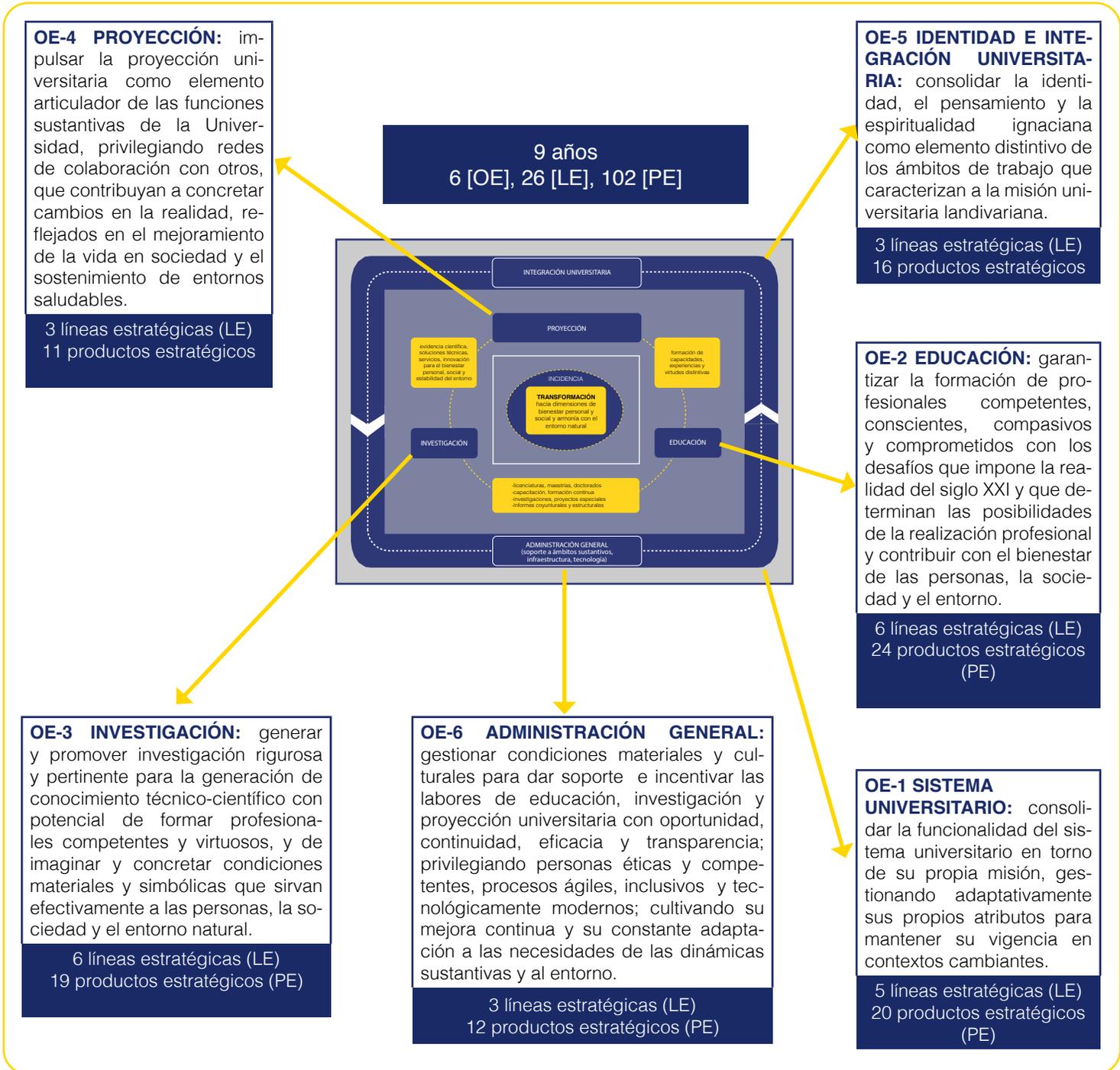
6.2 Objetivos estratégicos

6.2.1 Ámbitos universitarios sustantivos y de soporte y objetivos estratégicos

Los seis objetivos estratégicos (OE) se han definido en torno a los denominados «ámbitos sustantivos» y «de soporte» del Sistema Universitario Landivariano (SUL). Este enfoque se muestra en la **figura 3**, señalando las vinculaciones entre estos, las 26 líneas estratégicas (LE) y los 102 productos

estratégicos (PE) que serán abordados en las siguientes secciones. En el **recuadro 7** se desarrollan las líneas estratégicas (LE) de cada objetivo estratégico (EO).

Figura 3. Ámbitos sustantivos y objetivos estratégicos del PEI 2022-2030



6.2.2 Objetivos estratégicos (OE) y líneas estratégicas (LE)

Recuadro 7. Objetivo estratégicos (OE) y líneas estratégicas (LE)	
Objetivo estratégico 1 (OE-1): sistema universitario	
OE-1 Consolidar la funcionalidad del sistema universitario en torno de su propia misión, gestionando adaptativamente sus propios atributos para mantener su vigencia en contextos cambiantes.	
Líneas estratégicas (LE)	
LE-1.1	Gestión proactiva y diversificación de la disponibilidad de recursos para el funcionamiento y la permanencia del sistema.
LE-1.2	Gestión de la capacidad de respuesta en los estándares más altos y cultivar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno sin perder su identidad (supraestructura y medios).
LE-1.3	Gestión de la «acción pública», la comunicación estratégica y la incidencia para la articulación del sistema universitario, la adecuada atención de audiencias y asegurar una retroalimentación inteligente y oportuna.
LE-1.4	Fomento del empoderamiento dentro de la comunidad universitaria, dentro de la Compañía y con el mundo extrasistema (nacional e internacional), cultivando vinculaciones virtuosas estratégicas y tácticas.
LE-1.5	Gestión consciente de los atributos que garantizan la resiliencia del sistema universitario.
20 productos estratégicos (PE)	
Objetivo estratégico 2 (OE-2): educación	
OE-2 Garantizar la formación de profesionales competentes, conscientes, compasivos, comprometidos y coherentes con los desafíos que impone la realidad del siglo XXI y que determinan las posibilidades de la realización profesional, para contribuir con el bienestar de las personas, la sociedad y el entorno.	
Líneas estratégicas (LE)	
LE-2.1	Consolidación de un modelo de educación integral para garantizar profesionales competentes, conscientes, compasivos, comprometidos y coherentes.
LE-2.2	Gestión de la calidad académica pertinente con respecto a las necesidades actuales del contexto.
LE-2.3	Fortalecimiento del claustro docente como garantía de la calidad, pertinencia y logro de las aspiraciones del perfil del egresado.
LE-2.4	Vinculación y trabajo colaborativo en red a nivel nacional e internacional.
LE-2.5	Asignación financiera pertinente que permita el desarrollo de actividades académicas de calidad.
LE-2.6	Gestión académica-administrativa eficiente y eficaz para la formación académica de calidad.
24 productos estratégicos (PE)	
Objetivo estratégico 3 (OE-3): investigación	
OE-3 Generar y promover investigación rigurosa y pertinente para la generación de conocimiento técnico-científico con potencial de formar profesionales competentes y virtuosos, y de imaginar y concretar condiciones materiales y simbólicas que sirvan efectivamente a las personas, la sociedad y el entorno natural.	
Líneas estratégicas (LE)	
LE-3.1	Gestión de la pertinencia y calidad de los procesos de producción y difusión de la investigación universitaria.
LE-3.2	Vinculación orgánica de la investigación con los procesos de formación formal e informal del sistema universitario.
LE-3.3	Vinculación deliberada de la investigación universitaria con los usuarios externos, procurando el escalamiento de impactos.
LE-3.4	Gestión de las máximas calificaciones académicas y los mejores estándares en la producción del equipo de investigación.
LE-3.5	Gestión de la infraestructura, instrumental y servicios requeridos para dar viabilidad a la investigación y proyección universitaria.
LE-3.6	Gestión permanente de la sostenibilidad financiera de la investigación y la proyección.
19 productos estratégicos (PE)	

Objetivo estratégico 4 (OE-4): proyección universitaria
<p>OE-4 Impulsar la proyección universitaria como elemento articulador de las funciones sustantivas de la Universidad, privilegiando redes de colaboración con otros, que contribuyan a concretar cambios en la realidad, reflejados en el mejoramiento de la vida en sociedad y el sostenimiento de entornos saludables.</p>
Líneas estratégicas (LE)
<p>LE-4.1 Gestión de la incidencia y la proyección universitaria de manera articulada y en torno a propósitos institucionales definidos.</p> <p>LE-4.2 Promoción del trabajo de proyección de la Universidad en coordinación con las obras de la Compañía de Jesús en la Provincia de Centroamérica.</p> <p>LE-4.3 Promoción de la vinculación de la Universidad con actores externos (públicos, privados, asociaciones civiles, academia, otros) para optimizar el impacto de la proyección universitaria a través de la formación y la investigación.</p>
11 productos estratégicos (PE)
Objetivo estratégico 5 (OE-5): identidad e integración universitaria
<p>OE-5 Consolidar la identidad, el pensamiento y la espiritualidad ignaciana como elemento distintivo de los ámbitos de trabajo que caracterizan a la misión universitaria landivariana.</p>
Líneas estratégicas (LE)
<p>LE-5.1 Fortalecimiento integral de la identidad institucional de inspiración jesuita e ignaciana.</p> <p>LE-5.2 Cultivo de la identidad institucional y la integración universitaria a través de la formación y la experiencia vivencial concreta.</p> <p>LE-5.3 Proyección universitaria como expresión concreta de la identidad institucional.</p>
16 productos estratégicos (PE)
Objetivo estratégico 6 (OE-6): administración general
<p>OE-6 Gestionar condiciones materiales y culturales para dar soporte e incentivar las labores de educación, investigación y proyección universitaria con oportunidad, continuidad, eficacia y transparencia; privilegiando personas éticas y competentes, procesos ágiles, inclusivos y tecnológicamente modernos; cultivando su mejora continua y su constante adaptación a las necesidades de las dinámicas sustantivas y al entorno.</p>
Líneas estratégicas (LE)
<p>LE-6.1 Consolidación de una comunidad universitaria con personal competente con vocación de servicio.</p> <p>LE-6.2 Gestión eficiente y transparente de los bienes y recursos universitarios.</p> <p>LE-6.3 Innovación y modernización continua de condiciones y recursos de soporte.</p>
12 productos estratégicos (PE)

6.2.3. Desarrollo de los énfasis de las líneas estratégicas (LE), descripción de productos estratégicos (PE), responsabilidades y programación y resultados (R)

En esta sección se presentan la estructura completa de objetivos estratégicos (OE), líneas estratégicas (LE) y productos estratégicos (PE), identificando las «unidades» (genéricamente hablando) responsables y corresponsables de cada uno de estos y la programación, haciendo énfasis en el año en el que se concretará el producto estratégico. Esta programación, en este nivel estratégico, lleva

implícita la idea de que se programará un conjunto de actividades y se aplicarán los recursos necesarios para el cumplimiento del plan estratégico, en el marco de la planificación operativa.

En el caso de las líneas estratégicas (LE), se ha incluido un conjunto de enunciados que informan sobre el énfasis de cada una de estas durante los siguientes años y al cual los productos estratégicos priorizados contribuyen.

En síntesis, la estructura estratégica incluye:

- Objetivos estratégicos (OE) que atienden los ámbitos sustantivos y de soporte del SUL.

- Líneas estratégicas (LE) que atienden campos de prioridades vinculadas al OE.
- Énfasis de las líneas estratégicas: enunciados que informan sobre el énfasis de la LE, durante los siguientes años.
- Productos estratégicos (PE): elementos renovados o nuevos que inducen el cambio institucional y generan las bases y condiciones para el impulso de resultados (R) e impactos (I) universitarios.
- Responsables y corresponsables de los productos estratégicos: unidades de la URL, encargadas de asumir el liderazgo (responsables) y de apoyar directamente (corresponsables) en la consecución del plan estratégico.
- Programación: concretamente, se señala el año en el que el producto estratégico será concluido y empieza su implementación formal (en el caso de productos de proceso o de servicio) o se entrega a las audiencias previstas (en el caso de bienes tangibles, como un libro, por ejemplo).
- Al final de cada uno de los cuadros donde se resumen estos elementos, se presenta la síntesis de los principales resultados (R).

Esta estructura se presenta sucesivamente en los **cuadros 2, 3, 4, 5, 6 y 7.**

«El sistema universitario se debe a su sociedad: ha de discernir qué tipo de sociedad es deseable[...] y consecuentemente qué tipo de universidad es precisa.

En la universidad jesuita, la profundidad del aprendizaje e imaginación acompañan[...] el rigor intelectual con la reflexión sobre la experiencia de la realidad[...], para trabajar por construir un mundo más humano, justo, sostenible y lleno de fe»
P. Adolfo Nicolás, S. J.⁸³

Cuadro 2. Estructura del objetivo estratégico relativo al Sistema Universitario (OE-1)

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Objetivo estratégico 1 (OE-1): consolidar la funcionalidad del sistema universitario en torno de su misión, gestionando adaptativamente sus propios atributos para mantener su vigencia en contextos cambiantes.				
LE-1.1 Gestión proactiva y diversificación de la disponibilidad de recursos para el funcionamiento y la permanencia del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación y administración de ingresos a través de diversos mecanismos financieros que proveen sostenibilidad a ámbitos sustantivos. Talento humano (carreras laborales académicas y de administración). Mantenimiento y modernización de infraestructura general y especializada. Modernización instrumental. Gestión de información para la innovación y el desarrollo. Ofertas académicas actualizadas, pertinentes y con enfoque territorial. 	PE-1.1.1 Diseño e implementación de un paquete de mecanismos financieros destinados a fortalecer el patrimonio financiero de la Universidad, gestionar el riesgo, garantizar la estabilidad funcional y consolidar la autonomía académica, en el largo plazo.	VRAF (equipo de Rectoría)	2022
		PE-1.1.2 Actualización e implementación de las carreras laborales universitarias en materia académica (docencia e investigación) y administrativa, guardando una relación actualizada ente formación, capacidades, experiencia y escala salarial.	VRAF (equipo de Rectoría)	2022-2023
		PE-1.1.3 Formulación de un plan de inversiones para la renovación progresiva de las capacidades del SUL a partir de un inventario actualizado de las necesidades de infraestructura e instrumental netamente académico (educación e investigación).	VRAF (equipo de Rectoría)	2022

⁸³ P. Adolfo Nicolás, «Profundidad, universalidad y ministerio académico. Desafíos a la educación superior» (discurso en el Encuentro Mundial de Rectores de Universidades Jesuitas, México, 23 de abril de 2010).

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
LE-1.2 Gestión de la capacidad de respuesta en los estándares más altos y cultivar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno sin perder su identidad (sustancia y medios).	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas universitarias explícitas en ámbitos sustantivos, de soporte a la misión y complementarias para la identidad. • Suficiente y oportuno conocimiento sobre el entorno. • Oferta académica (educación e investigación) pertinente y relevante desde el punto de vista social y territorial. • Modelos de gestión flexibles en las labores sustantivas y de soporte. • Información disponible para la gestión efectiva y oportuna del sistema universitario. • Adecuación tecnológica a las circunstancias actuales de las ofertas de formación (presencial, semipresencial, a distancia). • Transformación digital. • Planificación estratégica y operativa vigorosa. • Mejoramiento del ranking de la URL en reportes reconocidos internacionalmente. • Transformaciones socioculturales inducidas por el sistema universitario, verificables. 	PE-1.2.1 Formulación y difusión de las políticas institucionales de orden sustantivo (política de educación, de investigación, de proyección e incidencia y de identidad e integración universitaria), de soporte a la misión (política de gestión de recursos y condiciones de soporte) y complementarias para fortalecer identidad (políticas de inclusión, de ética y transparencia, ambiental, de salud integral, de comunicación, de ambientes seguros y de acción pública).	Rectoría y Secretaría General (equipo de Rectoría)	2022-2024
		PE-1.2.2 Instauración y puesta en marcha de la Dirección de Planificación Estratégica y Prospección.	VRIP (Rectoría, Comisión de Planificación)	2022
		PE-1.2.3 Conducción de un estudio sobre la relación entre la demanda y la oferta educativa a nivel de pregrado y posgrado en el ámbito nacional y local, procurando construir una oferta territorial a cargo de los campus y sedes regionales.	VRAC (campus y sedes regionales)	2024
		PE-1.2.4 Diseño e implementación de la estrategia de transformación digital, adaptando los procesos para la interacción del conocimiento, las personas y la tecnología.	VRAF (equipo de Rectoría)	2023-2024
		PE-1.2.5 Instauración y puesta en marcha de las unidades de investigación, integración y proyección universitaria en los campus y sedes regionales.	VRIP, VRIU (Rectoría, VRAF)	2023-2027

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
<p>Continúa</p> <p>LE-1.2 Gestión de la capacidad de respuesta en los estándares más altos y cultivar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno sin perder su identidad (sustraestructura y medios).</p>		PE-1.2.6 Reestructuración de la Editorial Cara Parens (políticas e instrumentos apropiados), asegurando el cumplimiento de su condición de unidad técnica de soporte oportuno a la producción académica, específicamente en los eslabones finales de la cadena editorial (edición, diagramación, impresión, difusión y comercialización).	Secretaría General (VRIP, VRAC, equipo de Rectoría)	2022
		PE-1.2.7 Instauración de la comisión institucional <i>ad hoc</i> para el análisis del modelo de gestión y las capacidades requeridas (gerenciales y logísticas) para gestionar los campus y sedes regionales que más convenga al SUL (incluyendo el análisis de la pertinencia de la departamentalización de la academia).	Rectoría (equipo de Rectoría, campus y sedes regionales)	2022-2024
		PE-1.2.8 Instauración de la comisión institucional <i>ad hoc</i> para la gestión deliberada y proactiva de los ránkines universitarios y los sistemas de acreditación internacional.	Rectoría (equipo de Rectoría)	2022
		PE-1.2.9 Instauración del comité <i>ad hoc</i> de homologación y habilitación de créditos y costos de las carreras universitarias en todo el sistema universitario.	VRAF (equipo de Rectoría)	2022-2023
		PE-1.2.10 Implementación de la comisión <i>ad hoc</i> de seguimiento y evaluación de la pertinencia y vigencia de los procesos de soporte administrativo a los ámbitos sustantivos del SUL.	VRAF (equipo de Rectoría)	2022-2023

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
LE-1.3 Gestión de la «acción pública», la comunicación estratégica y la incidencia para la articulación del sistema universitario, la adecuada atención de audiencias y asegurar una retroalimentación inteligente y oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos modernos, flexibles y pertinentes de comunicación hacia dentro y fuera del sistema. Promoción inteligente de la oferta académica de la Universidad. Retroalimentación de las políticas universitarias en sus tres categorías. Gestionar aspectos logísticos esenciales para asegurar la comunicación estratégica, la promoción y la retroalimentación del sistema. Gestionar herramientas tácticas de comunicación (publicidad, relaciones públicas, promoción, difusión periodística, literatura, papelería, heráldica corporativa, actos, auspicios, entre otros). 	PE-1.3.1 Instauración y sostenibilidad de la Comisión <i>ad hoc</i> Universitaria de Acción Pública, tutelando bajo su responsabilidad, a la Unidad de Promoción y Captación (en la VRAC), la Unidad de Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas (en Rectoría), la Unidad de Incidencia Política (en Rectoría) y el Medio de Comunicación Plaza Pública (en la VRIP) y generar las políticas institucionales correspondientes a la acción pública.	Rectoría (VRAC, VRIP, Comisión de Acción Pública)	2022
		PE-1.3.2 Diseño de la estrategia y la ruta de implementación para la regionalización del medio de comunicación Plaza Pública en la Provincia Centroamericana.	Rectoría (VRIP, Consejo Editorial de Plaza Pública)	2023-2027
		PE-1.3.3 Fortalecimiento de las capacidades y realización de la presentación pública del Centro Producción Multimedia del Sistema Universitario.	VRAC/Facultad de Humanidades (equipo de Rectoría)	2022
LE-1.4 Fomento del empoderamiento dentro de la comunidad universitaria, dentro de la Compañía y con el mundo extrasistema (nacional e internacional), cultivando vinculaciones virtuosas estratégicas y tácticas.	<ul style="list-style-type: none"> Internalización de la tradición jesuita y los valores ignacianos en función de la identidad del sistema. Internalización efectiva del plan estratégico para dar integralidad y coherencia a la labor del sistema landivariano. Alianzas estratégicas y tácticas para dar trascendencia a la labor del sistema universitario. Conocimiento del sistema universitario, sus dinámicas y su entorno. Sistematización de los desenlaces transformadores (impactos) del sistema universitario a través de la incidencia y proyección. 	PE-1.4.1 Formulación, internalización y difusión de la Teoría de Cambio del Sistema Universitario.	VRIP (equipo de Rectoría)	2025-2030
		PE-1.4.2 Diseño e implementación del programa de formación gerencial y liderazgo ignaciano de cuadros directivos del sistema universitario.	VRAF, VRIU (equipo de Rectoría, campus y sedes regionales)	2023-2025

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
LE-1.5 Gestión consciente de los atributos que garantizan la resiliencia del sistema universitario.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión activa y vinculante de la identidad. • Protocolos de resolución de crisis. • Gestionar el balance adecuado de la diversidad de capacidades humanas (disciplinarias, etarias, de género, étnica). • Presencia territorial en campus y sedes con atención balanceada de los ámbitos sustantivos. • Interacción activa y efectiva en el seno de Ausjal. • Renovados procesos de rendición de cuentas (autoevaluación, acreditación, planificación por productos, evaluación de impactos). 	PE-1.5.1 Diseño y puesta en marcha del programa institucional de formación interna en identidad institucional de manera permanente.	VRIU (equipo de Rectoría, campus y sedes regionales)	2022-2028
		PE-1.5.2 Generación bianual de estudios de prospección y gestión del riesgo institucional para todo el SUL.	VRIP (equipo de Rectoría)	2024-2030

Resultados esperados distintivos

- R-1.1 La totalidad de los trabajadores del SUL (poco menos de 6000 personas) desarrollan sus actividades laborales en ambientes seguros, inclusivos, ambientalmente sanos y seguros y en el marco de relaciones solidarias.
- R-1.2 Poco más de 35 000 estudiantes universitarios tiene acceso a la mejor oferta de formación integral, fundada en una relación virtuosa entre formación e investigación y en valores trascendentes.
- R-1.3 Las nueve presencias universitarias integrantes del SUL (campus y sedes) cuentan con soporte material, físico, financiero y tecnológico oportuno y moderno para el desarrollo de la misión universitaria.
- R-1.4 Una masa crítica de personal del SUL eleva sus capacidades de gestión estratégica y liderazgo en el marco de los programas de formación gerencial y de liderazgo ignaciano.
- R-1.5 El SUL eleva sus posiciones en los ránquines académicos internacionales.
- R-1.6 La Provincia de Centroamérica de la Compañía de Jesús expande sus servicios de periodismo de investigación y formación de capacidades, beneficiando a grupos de interés en por lo menos seis países.
- R-1.7 Mejoramiento de las condiciones de soporte para la producción editorial de las unidades académicas del SUL, garantizando una producción anual de al menos 100 obras editoriales.

RASGOS DISTINTIVOS DEL ESTUDIANTE LANDIVARIANO (LAS 5 «C»)

En el contexto nacional y con horizonte global, un estudiante competente (C) de la URL se distingue por contar con una sólida formación académica que le permite profundizar críticamente en los avances de la ciencia y la tecnología. A la vez, ha desarrollado habilidades y actitudes que le posibilitan interactuar con su entorno, cuestionando la realidad para contribuir a transformarla, mediante el planteamiento de soluciones creativas ante los problemas sociales y naturales.

Ser consciente (C) significa que se conoce a sí mismo por su capacidad de interiorización y de desarrollo espiritual, identificando, en su contexto, los desequilibrios existentes. Es capaz a partir del discernimiento de «buscar modos de contribuir a generar nuevos hábitos personales, nuevas formas organizativas y contribuir a forjar la felicidad y la justicia para todos».

La compasión (C) también caracteriza a un estudiante de la URL, expresada en la manera en la que se involucra con el sufrimiento del prójimo, reconociendo su dignidad humana y el valor que posee como persona. Lo anterior lo conduce a la búsqueda de la justicia, tanto en su proceder personal como profesional.

Otro rasgo distintivo es el compromiso (C), que lo induce a «la acción valerosa», teniendo como prioridad el compromiso con la justicia social y la ecología integral mediante el aporte de conocimientos y acciones concretas (voluntariado, trabajo de campo, acompañamiento) en favor de las personas, sus comunidades y entornos.

La última (C) es la coherencia, que orienta al estudiante a actuar de forma lógica y consecuente con sus ideas, principios y valores, mostrando consistencia entre lo que piensa, expresa y hace.

Los estudiantes y egresados de la URL se caracterizan por ser «líderes en el servicio», personas que se han preparado para la vida, buscando ser siempre «hombres y mujeres para los demás».

Cuadro 3. Estructura del objetivo estratégico relativo a la educación (OE-2)

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Objetivo estratégico 2 (OE-2): garantizar la formación de profesionales competentes, conscientes, compasivos, comprometidos y coherentes con los desafíos que impone la realidad del siglo XXI y que determinan las posibilidades de la realización profesional, para contribuir con el bienestar de las personas, la sociedad y el entorno.				
LE-2.1 Consolidación de un modelo de educación integral para garantizar profesionales competentes, conscientes, compasivos, comprometidos y coherentes.	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar una oferta académica de calidad, pertinente e innovadora en el sistema universitario. Ofrecer experiencias de aprendizaje innovadoras y flexibles para la formación, que incluyan: enfoque, metodologías, modalidades, creación de recursos didácticos y tecnología. Orientar, acompañar y dar seguimiento a estudiantes, para garantizar el logro de su aprendizaje. Incorporar la investigación, la internacionalización del currículo, la responsabilidad social universitaria y las prácticas, como ejes transversales en los programas académicos. 	PE-2.1.1 Diseño e implementación del nuevo modelo educativo de la URL.	VRAC (equipo de Rectoría, campus y sedes regionales)	2022
		PE-2.1.2 Renovación y actualización permanente de carreras existentes, bajo el nuevo modelo educativo.	Facultades de la VRAC	2024 y 2029
		PE-2.1.3 Oferta de nuevas carreras diseñadas bajo el nuevo modelo educativo.	Facultades de la VRAC	2025 y 2030
		PE-2.1.4 Construcción y puesta en marcha del programa de universidad y educación continua.	Centro Landivariano de Educación Continua (despacho de la VRAC y facultades)	2023

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Continúa LE-2.1 Consolidación de un modelo de educación integral para garantizar profesionales competentes, conscientes, compasivos, comprometidos y coherentes.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los intercambios estudiantiles a nivel internacional en modalidad virtual y presencial. 	PE-2.1.5 Elaboración e implementación del programa de eficiencia terminal académica y acompañamiento a estudiantes, que incorpore los instrumentos informáticos necesarios.	Dirección Superior de Desarrollo Académico (facultades de la VRAC, VRAF)	2023
		PE-2.1.6 Implementación del plan de ampliación del programa de movilidad estudiantil internacional virtual y presencial.	Dirección de Cooperación Académica (facultades de la VRAC)	2022-2023
		PE-2.1.7 Diseño e implementación de un programa de estudios doctorales en investigación interdisciplinaria y transformación social.	VRAC y VRIP (equipo de Rectoría)	2023-2024
LE-2.2 Gestión de la calidad académica pertinente con respecto a las necesidades actuales del contexto.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer programas académicos estratégicos de forma continua, a través de la acreditación internacional. Construir y consolidar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad académica, certificado internacionalmente. Identificar tecnologías actuales y metodologías que beneficien los procesos de aprendizaje/enseñanza, para fortalecer el Proyecto Educativo Landivariano, así como acompañar procesos de innovación y revisión estratégica de cursos. Realizar proyectos de investigación educativa, evaluando sus avances e impactos. Consolidar el proceso formativo revisando y enriqueciendo el modelo educativo de la URL de forma continua. Renovar la infraestructura, equipamiento y tecnología para favorecer los procesos de innovación educativa. 	PE-2.2.1 Implementación de proceso de renovación curricular (mesocurrículo y microcurrículo).	Dirección de Desarrollo y Actualización Académicos (Dirección Superior de Desarrollo Académico, facultades, Dirección de Registro, Dirección Financiera, Dirección de Tecnologías de la Información, campus-sedes regionales)	2024

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Continúa LE-2.2 Gestión de la calidad académica pertinente con respecto a las necesidades actuales del contexto.		PE-2.2.2 Diseño e implementación de la estrategia de acreditación internacional de programas académicos.	Departamento de Mejora Continua (facultades, Dirección de Desarrollo y Actualización Académicos)	2023
		PE-2.2.3 Conceptualización, diseño, implementación y certificación del sistema de garantía interna de la calidad institucional.	Departamento de Mejora Continua (Dirección de Desarrollo y Actualización Académicos, VRAC, VRIP, VRIU, VRAF, campus y sedes regionales)	Fase 1: 2023 Fase 2: 2026
		PE-2.2.4 Presentación del plan, producción y difusión de productos académicos de investigación educativa.	CEAT (VRAC, VRIP, COU, Facultad de Humanidades)	Fase 1: 2022 Fase 2: 2024
		PE-2.2.5 Diseño e implementación de la estrategia de modernización y mantenimiento del equipo y mobiliario para usos académicos, con diseño universal.	VRAC y VRAF (VRIP, Dirección Administrativa, Dirección de Administración y Actualización Docente)	2025
		PE-2.2.6 Diseño e implementación de la estrategia de modernización y mantenimiento de infraestructura física de espacios académicos, con diseño universal.	VRAC y VRAF (Dirección Administrativa)	2025

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Continúa LE-2.2 Gestión de la calidad académica pertinente con respecto a las necesidades actuales del contexto.		PE-2.2.7 Puesta en marcha del Observatorio Regional de Calidad Educativa.	Facultad de Humanidades (VRAC y VRIP)	2022
		PE-2.2.8 Instauración de la Comisión <i>ad hoc</i> para el Análisis de la Pertinencia y Vialidad de Implementar el Sistema de Estudios de Posgrado (Escuela de Posgrado), basado en un sistema gerencial unificado, en la titulación a cargo de las facultades de la VRAC y en el desarrollo de trabajos de investigación en la VRIP.	VRAC (equipo de Rectoría)	2023-2024
LE-2.3 Fortalecimiento del claustro docente como garantía de la calidad, pertinencia y logro de las aspiraciones del perfil del egresado.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la selección y desarrollo docente, mediante la elaboración de perfiles profesionales y procesos idóneos de selección, que conduzcan al fortalecimiento permanente del claustro. Formar a los docentes landivarianos por medio de programas de capacitación y actualización, que les permita desarrollar competencias disciplinares, psicopedagógicas y tecnológicas. Formar a los docentes landivarianos en identidad y valores. Desarrollar un sistema integral de evaluación permanente del desempeño docente. Impulsar la movilidad académica internacional de los docentes en diferentes modalidades para el intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas, que contribuyan a la calidad académica y su mejora continua. 	PE-2.3.1 Diseño e implementación de un programa de movilidad docente a nivel internacional.	Dirección de Cooperación Académica (Dirección de Administración y Actualización Docente, Dirección de Posgrados, Departamento de Administración de Docentes, facultades)	2023
		PE-2.3.2 Diseño y puesta en marcha del programa de formación y actualización permanente del claustro docente, en competencias psicopedagógicas y tecnológicas; así como en identidad.	CEAT (facultades de la VRAC y VRIU)	2022
		PE-2.3.3 Diseño e implementación de un plan integral de evaluación del claustro docente para la mejora continua.	Dirección de Administración y Actualización Docente (Dirección de Posgrados, CEAT y Departamento de Administración de Docentes, DTI)	2022

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Continúa LE-2.3 Fortalecimiento del claustro docente como garantía de la calidad, pertinencia y logro de las aspiraciones del perfil del egresado.		PE-2.3.4 Puesta en marcha del plan de desarrollo y de carrera docente.	Dirección de Administración y Actualización Docente (Departamento de Administración de Docentes)	2023
LE-2.4 Vinculación y trabajo colaborativo en red a nivel nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la vinculación de la Universidad con otras obras de la Compañía de Jesús en Guatemala, la Provincia de Centroamérica, Ausjal y otras instituciones y redes locales, nacionales, regionales y globales. Fortalecer la cultura del trabajo en red a lo interno del sistema landivariano, que favorezca la integración intervicerrectorías para garantizar la sostenibilidad del modelo educativo de la Universidad. Promover una relación sinérgica entre la URL y los diversos sectores de la sociedad para la creación de una oferta académica pertinente, el desarrollo de prácticas y la inserción laboral de estudiantes y egresados. Fortalecer la vinculación entre la academia y sectores de la sociedad, tales como: sector privado, público, organizaciones no gubernamentales, cooperantes, de fomento de ciencia y tecnología, entre otros; para el desarrollo de proyectos conjuntos que respondan a necesidades del país. 	PE-2.4.1 Formulación y ejecución de un plan integral de cooperación con las obras de la Compañía de Jesús y otras instituciones a nivel local, nacional e internacional.	Facultades de la VRAC (Dirección de Asuntos Jurídicos, Dirección de Cooperación Académica)	2022-2030
		PE-2.4.2 Diseño e implementación de la estrategia de fidelización de egresados, para mantener la vinculación con la Universidad.	Facultades de la VRAC (VRIU)	2023
		PE-2.4.3 Diseño, desarrollo e implementación del sistema de administración y seguimiento de convenios y proyectos de cooperación académica.	Dirección de Cooperación Académica de la VRAC (DTI)	2023

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
LE-2.5 Asignación financiera pertinente que permita el desarrollo de actividades académicas de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos financieros necesarios para el desarrollo de actividades recurrentes y proyectos de inversión en el ámbito académico. • Asignación de recursos financieros para el mantenimiento y renovación de infraestructura, mobiliario, equipo y tecnología para el desarrollo de las actividades académicas. • Mejorar la retribución a gestores y docentes nacionales y extranjeros, por medio de un proceso de evaluación del desempeño. • Incentivar la generación de proyectos sostenibles por medio de la asignación de un capital semilla por parte de la Universidad y la creación de un fondo propio a partir de los remanentes generados. • Asignar recursos financieros para el desarrollo de las actividades académicas recurrentes, programas y proyectos de inversión. 	PE-2.5.1 Diseño y puesta en marcha de un mecanismo financiero (capital semilla) para proyectos académicos estratégicos.	VRAC (equipo de Rectoría, VRAF)	2023
LE-2.6 Gestión académica-administrativa eficiente y eficaz para la formación académica de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar y automatizar los procesos académicos-administrativos para la mejora de la gestión académica. • Revisar, actualizar y elaborar políticas y normativas académicas-administrativas. • Desarrollar competencias académicas y administrativas en los gestores para la mejora de su desempeño y la eficiencia de sus funciones. • Facilitar experiencias de vinculación internacional y transferencia de conocimiento para la mejora del modelo de gestión universitaria. 	PE-2.6.1 Diseño y puesta en marcha de la nueva estructura de la Vicerrectoría Académica, que brinde soporte a la implementación de un nuevo modelo de educación y de gestión.	VRAC (equipo de Rectoría, comisión <i>ad hoc</i> instalada por Rectoría)	2022-2023

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Continúa LE-2.6 Gestión académica-administrativa eficiente y eficaz para la formación académica de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar una estrategia de transformación digital, para impulsar una gestión académica y administrativa eficiente y eficaz. 			
Resultados esperados distintivos				
R-2.1	Incremento anual de al menos 2 % de estudiantes asignados en pregrado, en Campus Central y campus y sedes regionales para ampliar capacidades nacionales y regionales.			
R-2.2	Implementación de al menos un nuevo programa de posgrado por facultad en modalidad virtual para ampliar capacidades nacionales			
R-2.3	El 100 % de programas académicos del Sistema Universitario Landivariano se encuentran actualizados, de acuerdo con el nuevo modelo educativo, incrementando capacidades y virtudes en los estudiantes.			
R-2.4	Aumento del 2 % de la retención y eficiencia terminal por cohorte en Campus Central y 1.5 % de retención y eficiencia terminal en campus y sedes regionales.			
R-2.5	Incremento de un 25 % de intercambios estudiantiles en modalidad presencial con relación al total de estudiantes movilizados en el periodo 2016-2020.			
R-2.6	Al menos el 50 % de estudiantes al finalizar su programa académico han realizado una experiencia de intercambio en modalidad virtual.			
R-2.7	Incremento del 100 % en el número de estudiantes que participan en los programas de universidad corporativa y educación continua.			
R-2.8	El 60 % de docentes mejora sus capacidades al ser capacitados en Campus Central y campus y sedes regionales para desarrollar experiencias de aprendizaje con nuevas metodologías y para evaluar de manera coherente con los resultados de aprendizaje, en cada presencia territorial.			
R-2.9	El 100 % de profesionales landivarianos graduados cumplen con el nuevo perfil de egreso para servir a la sociedad con competencia y con el signo distintivo de la identidad landivariana.			
R-2.10	El 100 % de autoridades, gestores académicos, docentes, investigadores y administrativos están capacitados en el nuevo modelo educativo.			
R-2.11	El 100 % de docentes que imparten cursos de los cursos relativos a la investigación han sido actualizados en el marco del «Seminario para la Enseñanza y la Práctica de la Investigación en la Comunidad de Estudiantes y la Retroalimentación de la Docencia».			
R-2.12	Al menos el 100 % de programas en el Campus Central y el 50 % de programas en campus y sedes regionales ha implementado el sistema certificado internacionalmente de aseguramiento de la calidad.			
R-2.13	Al menos un programa estratégico de cada facultad ha sido acreditado internacionalmente para mejorar la calidad académica.			
R-2.14	El 100 % de los académicos docentes del Sistema Universitario Landivariano han egresado de un programa básico de formación en competencias psicopedagógicas y tecnológicas.			

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Continúan resultados esperados distintivos				
R-2.15	El 40 % de los catedráticos horario de todo el Sistema Universitario Landivariano han egresado de un programa básico de formación en competencias psicopedagógicas y tecnológicas (50 % en Campus Central, 30 % en campus y sedes regionales).			
R-2.16	El 100 % de los académicos docentes anualmente han sido evaluados con el nuevo sistema integral de evaluación, con miras a retroalimentar sus capacidades.			
R-2.17	El 40 % de los académicos docentes realizaron una experiencia de movilidad docente a nivel internacional.			
R-2.18	El 40 % de los egresados de pregrado y el 30 % de los egresados de posgrados participan en al menos una actividad de vinculación con la URL. Un 30 % de egresados de pregrado y posgrado en campus y sedes regionales participan en al menos una actividad de vinculación con la URL.			
R-2.19	El 100 % de los convenios suscritos y proyectos de cooperación se encuentran sistematizados para su respectiva revisión y seguimiento, con miras a fortalecer capacidades académicas.			
R-2.20	Se ha concretado al menos el 50 % de las propuestas de cooperación con las obras de la Compañía y un 70 % internamente con las Vicerrectorías, con miras a fortalecer las capacidades del Sistema Universitario Landivariano.			
R-2.21	El 100 % de las actividades y proyectos estratégicos que cuentan con factibilidad, viabilidad y pertinencia, cuentan con un capital suficiente para su implementación.			
R-2.22	El 100 % de los salarios de gestores y docentes se gestionan en el marco de «carreras profesionales» competitivas nacional e internacionalmente.			
R-2.23	Incremento anual de al menos 20 % del presupuesto asignado a la Vicerrectoría Académica y facultades (actividades recurrentes y proyectos), para mejorar su funcionalidad sistémica.			

RASGOS DISTINTIVOS DE LA INVESTIGACIÓN LANDIVARIANA

La investigación siempre «tiene por objeto marcar una diferencia en la vida de la gente, en lugar de ser simplemente una conversación recóndita entre miembros de un cerrado grupo elitista». Para ello, «la imaginación y la creatividad son esenciales» (P. Adolfo Nicolás, S. J.⁸⁴).

La investigación landivariana gestiona la inter y transdisciplinariedad para ofrecer interpretaciones objetivas de la realidad compleja, buscando la explicación de los hechos a partir de la observación de la historia y sus causas estructurales, proponiendo soluciones científicas y tecnológicas y rutas críticas y creativas (no rutinarias) para removerlas y modificar órdenes establecidos que son fuente de injusticia, inequidad y desigualdad, violencia, desarraigo y vulnerabilidad sistémica y que socaban la libertad y la dignidad de las personas, fragmentan a la sociedad y agotan los ecosistemas y su insustituible función proveedora de bienes y servicios que sostienen la vida.

Estas pretensiones se impulsarán en diálogo y colaboración con todos los actores de la sociedad, sin discriminación alguna.

Cuadro 4. Estructura del objetivo estratégico relativo a la investigación (OE-3)

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Objetivo estratégico 3 (OE-3): generar y promover investigación rigurosa y pertinente para la generación de conocimiento técnico-científico con potencial de formar profesionales competentes y virtuosos, y de imaginar y concretar condiciones materiales y simbólicas que sirvan efectivamente a las personas, la sociedad y el entorno natural.				
LE-3.1 Gestión de la pertinencia y calidad de los procesos de producción y difusión de la investigación universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> Elección apropiada de los ámbitos de interés de la investigación (la opción ético-política). Garantizar el apego a los criterios de demarcación de la investigación científica en los ámbitos socio-humanista y natural. Dar sentido programático para garantizar retroalimentación de la docencia y anclaje en la realidad (global, regional, local). Concepción, diseño y abordaje sistémico de la investigación (contrario a la atomización del conocimiento). Cultivo de la calidad disciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar de la investigación. 	PE-3.1.1 Diseño y puesta en marcha de la Agenda Universitaria de Investigación (creativa y formativa) con diferenciación territorial.	VRIP/VRAC (unidades del SUL)	2022-2023
		PE-3.1.2 Diseño, análisis e implementación del protocolo de seguimiento y evaluación de la calidad y pertinencia de la investigación universitaria.	VRIP/VRAC (unidades del SUL)	2023-2026
		PE-3.1.3 Formulación y difusión del Código de Ética de la Investigación Landivariana e instauración del Comité <i>ad hoc</i> de Ética, ambos instrumentos de la política de investigación landivariana.	VRIP (VRAC, unidades del SUL)	2022

⁸⁴ P. Adolfo Nicolás, «Profundidad, universalidad y ministerio académico. Desafíos a la educación superior».

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
LE-3.2 Vinculación orgánica de la investigación con los procesos de formación formal e informal del sistema universitario.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear mecanismos de vinculación para que la formación formal que impulsan las facultades se vean fortalecidas con los hallazgos de investigación, con las bases teórico-conceptuales que los sustentan. • Fomentar agendas facultativas de investigación vinculadas a la Agenda Universitaria con miras a ampliar los alcances de la misma y desarrollar, conjuntamente, casos concretos que generen espacios de diálogo entre estudiantes e investigadores, y que tienen el potencial de ilustrar la relación entre la teoría y la práctica. • Establecer las condiciones materiales y pedagógicas para la enseñanza y práctica de la investigación en la comunidad estudiantil. • Instaurar jornadas de formación de docentes-investigadores para la actualización en materia de investigación formativa y creativa. • Producir material documental para la enseñanza de la práctica investigativa, enriquecidos con casos de la realidad nacional. • Incentivar la investigación en la población estudiantil. 	PE-3.2.1 Diseño e instauración del seminario para la enseñanza y la práctica de la investigación en la comunidad de estudiantes y la retroalimentación de la docencia en el marco del desarrollo curricular y la mejora continua.	VRIP/VRAC (campus y sedes regionales)	2022-2023
		PE-3.2.2 Diseño e implementación del seminario de actualización en materia de investigación para académicos docentes e investigadores.	VRIP/VRAC (campus y sedes regionales)	2023
		PE-3.2.3 Diseño, promoción e implementación de un plan para la instauración permanente de espacios de encuentro entre estudiantes e investigadores en el seno de la VRIP, el TEC-Landívar, los proyectos de campo y las organizaciones empresariales con quienes se establezcan convenios de cooperación.	VRIP (VRAC, campus y sedes)	2023-2025
		PE-3.2.4 Instauración y lanzamiento de la Unidad de Gestión de Datos e Información Estratégica para dar soporte al SUL en materia de investigación y proyección (observatorios, informes sobre estados de situación y otros mecanismos).	VRIP (VRAC (campus y sedes regionales)	2022
LE-3.3 Vinculación deliberada de la investigación universitaria con los usuarios externos, procurando el escalamiento de impactos.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar alianzas con otras obras de la Compañía de Jesús para ampliar el alcance de los hallazgos de la investigación universitaria. • Establecer alianzas virtuosas con distintos grupos y audiencias de la sociedad interesados en la utilización de hallazgos de investigación como base para el impulso de iniciativas de bienestar personal, social y del entorno. 	PE-3.3.1 Desarrollo de la Agenda Provincial de Investigación de manera colaborativa con las universidades centroamericanas de la Compañía de Jesús.	VRIP/VRAC (Rectoría, universidades centroamericanas)	2022-2023

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Continúa LE-3.3 Vinculación deliberada de la investigación universitaria con los usuarios externos, procurando el escalamiento de impactos.	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar distintas estrategias y tácticas de incidencia para persuadir a actores clave para el uso de la evidencia como base para el bienestar social y natural. Analizar y proponer soluciones viables para problemas nacionales crónicos y de gran escala, privilegiando, en estos casos, la investigación aplicada. Analizar puntos críticos y rutas de abordaje para la reducción de las desigualdades sociales y el cuidado de la Casa Común. 	PE-3.3.2 Diseño y puesta en marcha del Programa de vinculación entre la Vicerrectoría de Investigación y Proyección y los actores demandantes de hallazgos de investigación.	VRIP	2022-2024
		PE-3.3.3 Formulación y presentación pública de los informes sobre el Estado de la Nación de manera anual.	VRIP (campus y sedes regionales)	2022-2030
		PE-3.3.4 Instauración y lanzamiento del Observatorio del Clima, incluyendo un sistema de alerta temprana frente a amenazas climáticas.	VRIP (VRAC y socios externos)	2022
		PE-3.3.5 Instauración del centro de datos para la investigación musicológica y la incidencia en la práctica musical litúrgica, educativa y artística.	VRIP (VRIU)	2022-2023
LE-3.4 Gestión de las máximas calificaciones académicas y los mejores estándares en la producción del equipo de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un proceso riguroso de reclutamiento de investigadores basado en el conocimiento y la práctica de la investigación científica. El grado de maestría es el nivel mínimo requerido para pertenecer al equipo de investigación y se privilegia el grado de doctor. Incentivar la producción intelectual continua, como base para la permanencia en el equipo de investigación. Vincular al cuerpo de investigadores con la docencia y fomentar una relación efectiva de asesoría a estudiantes que desarrollan trabajos de investigación durante la carrera o como ejercicio de graduación. 	PE-3.4.1 Gestión de la «carrera profesional de investigación landivariana» basada en producción académica y méritos de proyección.	VRIP (Rectoría, VRAF)	2022

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Continúa LE-3.4 Gestión de las máximas calificaciones académicas y los mejores estándares en la producción del equipo de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> Procurar que la producción del equipo de investigación tenga impacto nacional y alcance internacional. 	PE-3.4.2 Diseño e implementación del protocolo de seguimiento y evaluación de la producción académica del investigador landivariano.	VRIP (Rectoría)	2022
		PE-3.4.3 Diseño e implementación del plan de carga docente del cuerpo de investigadores de la VRIP en las unidades facultativas, asegurando el cultivo de las destrezas pedagógicas necesarias.	VRIP/VRAC (campus y sedes regionales)	2022-2023
LE-3.5 Gestión de la infraestructura, instrumental y servicios requeridos para dar viabilidad a la investigación y proyección universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el soporte material (infraestructura e instrumental) para dar apoyo a la investigación en general, especialmente a la investigación aplicada (tecnológica). Gestionar los recursos y condiciones tecnológicas en materia de <i>software</i> para el soporte analítico y comunicacional de la labor investigativa. Diseñar y poner en marcha las mejores plataformas de gestión de datos para la innovación y para la divulgación de hallazgos de investigación. Integrar las capacidades de soporte y tecnológicas disponibles actualmente en el Sistema Universitario Landivariano para optimizar su condición instrumental en favor de la investigación (contrario a la dispersión y uso discrecional). Optimizar los modelos de gerencia de las capacidades tecnológicas en materia de investigación formativa y creativa, ubicándolas donde mejor desarrollen su potencial de soporte. 	PE-3.5.1 Revitalización del TEC- Landívar en su condición de centro científico y tecnológico para la formación, investigación, innovación y proyección universitaria, incluyendo al menos: fortalecimiento de capacidades investigativas, modernización instrumental (equipo, comunicaciones), reglamento de usuarios, catálogo de capacidades tecnológicas, catálogo de servicios tecnológicos externos, estrategia de promoción y certificación internacional del TEC-Landívar (ISO, otras).	VRIP (VRAC, VRAF, campus y sedes regionales, comités del TEC-Landívar)	2022-2025
		PE-3.5.2 Formulación de un inventario, un análisis de vigencia y un plan de renovación de equipo e instrumental disponible en el TEC-Landívar y todo el sistema de laboratorios del SUL.	VRIP (VRAC, VRAF, campus y sedes regionales, comités del TEC-Landívar)	2022-2023

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
LE-3.6 Gestión permanente de la sostenibilidad financiera de la investigación y la proyección.	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar una dotación anual interna de recursos financieros acorde a la relevancia del ámbito de la investigación en la labor universitaria (no menor del 10 % del presupuesto universitario total). • Generar mecanismos financieros que permitan mayor autonomía, continuidad y sostenibilidad de la investigación. • Fortalecer la estrategia institucional de gestión de recursos de la cooperación externa como medio para complementar las necesidades financieras de la investigación universitaria (aspectos de soporte y sustantivos). • Desarrollar mecanismos de mercado (consultorías especializadas, venta de servicios analíticos especializados, otros) para nutrir los mecanismos financieros de soporte a la investigación. • Realizar alianzas nacionales internacionales con entes empresariales u organismos de cooperación, interesados en el apoyo a la investigación. 	PE-3.6.1 Instauración del Fondo Landivariano de Investigación como el principal instrumento financiero de la política de investigación (incluyendo su reglamento de dirección y operación). Constará, al menos, con una línea de apoyo a las operaciones, una línea de incentivos a la investigación formativa y una línea de apoyo a la investigación creativa. El fondo recibirá una asignación anual del presupuesto universitario.	VRIP (Rectoría, VRAF)	2022-2023
		PE-3.6.2 Elaboración de la estrategia (incluyendo el mecanismo de implementación) de gestión de financiamiento externo para apoyar la agenda de investigación y de proyección universitaria, incluyendo los proyectos de la cooperación externa y los mecanismos de mercado (venta de servicios, bienes documentales, asesorías, dictámenes, tarifas de uso de espacios, otros).	VRIP (Rectoría)	2022-2024
Resultados esperados distintivos				
R-3.1	Al menos 50 investigadores, 10 docentes académicos de cada facultad y 25 representantes de campus y sedes regionales, elevan su nivel de conocimiento acerca de la investigación creativa y formativa, participando en el proceso de formulación de la Agenda Universitaria de Investigación.			
R-3.2	Al menos el 80 % de los docentes académicos y el 100 % de la población estudiantil sujeta al seminario para la Enseñanza y la Práctica de la Investigación, fortalece sus capacidades en la materia.			
R-3.3	100 % de los investigadores y al menos un 80 % de académicos docentes participan en el Seminario de Actualización en Materia de Investigación para académicos docentes encargados de la formación formal en materia de investigación, elevando sus capacidades en la materia.			
R-3.4	Se generan al menos 20 informes técnicos de investigación (de diferente naturaleza) al año, producto de la interacción entre estudiantes e investigadores de la VRIP.			
R-3.5	Al menos 10 demandas mensuales en materia de gestión de miembros del SUL son atendidas por la Unidad de Gestión de Datos e Información Estratégica.			

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Continúan resultados esperados distintivos				
R-3.6	Al menos 20 servicios de predicción en materia de riesgo climático son proveídos por la URL a productores de diferentes escalas en el país.			
R-3.7	Al menos 30 servicios anuales de orden tecnológico benefician a actores externos del SUL.			
R-3.8	Un crecimiento del 10 % anual del Fondo Landívariano de Investigación apoya el desarrollo de la Agenda de Investigación y beneficia con estipendios becarios al menos a 20 estudiantes que realizan tesis de grado.			
R-3.9	Se ejecutan al menos 3 millones anuales de quetzales provenientes de la cooperación externa en beneficio de la formación, la investigación y la proyección universitaria.			

RASGOS DISTINTIVOS DE LA PROYECCIÓN LANDIVARIANA

«Toda universidad jesuita está llamada a vivir dentro de una realidad social[...] y a vivir para tal realidad social, a iluminarla con la inteligencia universitaria, a emplear todo el peso de la universidad para transformarla» (P. Adolfo Nicolás, S. J.)⁸⁵.

La proyección universitaria incluye todas aquellas acciones que, respondiendo a su naturaleza académica, pueden impactar beneficiosamente a la sociedad y sus entornos, abonando una fuerza cultural que defiende y promueve la verdad, la virtud, el desarrollo y la paz en la sociedad. Para esa pretensión es necesaria la inmersión en la realidad social imperante y la Universidad puede operar como un espacio plural de encuentro, diálogo y escucha (ágora pública) para el debate abierto sobre modelos de sociedad, ejerciendo influencia en la modernización y desarrollo integral del país desde el respeto a la diversidad, las particularidades culturales y el diálogo de saberes.

Cuadro 5. Estructura del objetivo estratégico relativo a la proyección universitaria (OE-4)

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Objetivo estratégico 4 (OE-4): impulsar la proyección universitaria como elemento articulador de las funciones sustantivas de la Universidad, privilegiando redes de colaboración con otros, que contribuyan a concretar cambios en la realidad, reflejados en el mejoramiento de la vida en sociedad y el sostenimiento de entornos saludables.				
LE-4.1 Gestión de la incidencia y la proyección universitaria de manera articulada y en torno a propósitos institucionales definidos.	<ul style="list-style-type: none"> Definir y coordinar integralmente las acciones de proyección del Sistema Universitario Landivariano, integrando prácticas estudiantiles, voluntariado y extensión universitaria, acciones de responsabilidad social, asistencia jurídica, psicológica y de salud, proyectos de campo, formación comunitaria, entre otros. Generar espacios de diálogo sobre la pertinencia y mejora de los procesos de proyección emprendidos por las diversas unidades. Integrar la comunicación social como parte de la estrategia de proyección para la generación de cultura. Fortalecer la Comisión <i>ad hoc</i> de Coordinación del Sistema Universitario de Acción Pública. 	PE-4.1.1 Diseño y puesta en marcha del «sistema de coordinación de las actividades de proyección universitaria» en la URL.	VRIP (VRAC, VRIU)	2022
		PE-4.1.2 Conceptualización, diseño y puesta en marcha de centros integrales de proyección universitaria (CIP).	VRIP (VRAC, VRIU, VRAF)	2023
		PE-4.1.3 Conceptualización, diseño y puesta en marcha de centros de proyección cultural (Fase I: Antigua, Quetzaltenango y Cobán).	VRIU (VRIP, VRAC, campus y sedes regionales)	2023
		PE-4.1.4 Estudio de pertinencia y factibilidad para la creación de radio y/o televisión universitaria.	Secretaría General (VRIP, VRAC)	2023

⁸⁵ Universidad Centroamericana, «Investigación universitaria y proyección social», *XIII Encuentro de Universidades Jesuitas Centroamericanas* (Managua, Nicaragua: UCA, 2015).

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Continúa LE-4.1 Gestión de la incidencia y la proyección universitaria de manera articulada y en torno a propósitos institucionales definidos.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer, desde las prácticas profesionales, la exposición constante de los estudiantes a las realidades nacionales, actuando en espacios comunes con programas vinculados al desarrollo integral de las comunidades, articuladas con las instancias locales como Cocodes y Comudes. 			
LE-4.2 Promoción del trabajo de proyección de la Universidad en coordinación con las obras de la Compañía de Jesús en la Provincia de Centroamérica.	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar con las capacidades académicas de la Universidad (formación e investigación) a las prioridades apostólicas de la Compañía de Jesús a nivel regional. Intercambios de experiencias e implementación de proyectos conjuntos para el desarrollo con redes de Ausjal y Aujca. Fortalecimiento de redes impulsadas por la Provincia de Centroamérica de la Compañía de Jesús. Fortalecimiento organizacional y de liderazgos en favor de las personas más vulnerables y amenazadas de la región. Reforzamiento de habilidades técnicas a nivel comunitario y territorial para la adaptación al cambio climático. Fomentar la participación de la juventud en proyectos impulsados por las presencias regionales de la Universidad. Promover la formación comunitaria integral en conocimientos, habilidades y actitudes. Promover la regionalización del medio Plaza Pública en alianza con las universidades jesuitas de la Provincia de Centroamérica. 	PE-4.2.1 Revisión, actualización e implementación del programa de formación humana (técnica, organización social y participación política) que permita fortalecer capacidades para emprendimientos y para el ejercicio de derechos ciudadanos.	VRIP (VRAC, VRIU, campus y sedes regionales)	2022
		PE-4.2.2 Diseño y puesta en marcha del Programa Especial de Becas dirigido a poblaciones rurales, migrantes y refugiados, dentro del Programa de Becas «Jorge Toruño para la Paz», que implique una estrategia de reforzamiento de los mecanismos de captación.	VRIU (VRAC, VRIP, campus y sedes regionales)	2023
		PE-4.2.3 Formulación e implementación de una estrategia de participación universitaria en las redes provinciales de articulación e incidencia: Red Jesuita con Migrantes (RJM), Educación Jesuita en Guatemala (Ejgua), Comisión Centroamericana de Medios (C-CAM) y Comisión Provincial del Apostolado Social (CPAS).	VRIP (VRAC, VRIU, Provincia de C. A. de la Compañía de Jesús)	2022

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
LE-4.3 Promoción de la vinculación de la Universidad con actores externos (públicos, privados, asociaciones civiles, academia, otros) para optimizar el impacto de la proyección universitaria a través de la formación y la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> • Constituirse en una fuerza cultural, que defiende y promueve la verdad, la virtud, el desarrollo y la paz en la sociedad, buscando mejorar las condiciones de vida, especialmente de los más excluidos. • Generar espacios plurales de encuentro, diálogo y escucha (ágora pública) para el debate abierto sobre modelos de sociedad, ejerciendo influencia en la modernización y desarrollo integral del país desde el respeto a la diversidad, las particularidades culturales y el diálogo de saberes. • Promover la generación de propuestas conjuntas de desarrollo integral e inclusivo para el mejoramiento de condiciones de vida de personas, comunidades y entornos. • Ofrecer hallazgos de investigación científica para la toma de decisiones y ofrecer opciones tecnológicas para resolver necesidades tangibles de la población y sus entornos. • Promover convenios y alianzas estratégicas entre la academia, el Gobierno y la sociedad civil para dar a conocer y generar investigaciones y proyectos que contribuyan al desarrollo humano sostenible y cuidado del entorno. • Generar procesos formativos que, de acuerdo a la estrategia de proyección del Sistema Universitario Landívariano, respondan a necesidades y solicitudes de entidades de Gobierno, empresas, emprendedores, pueblos originarios y sociedad en general. 	PE-4.3.1 Diseño y puesta en marcha de procesos formativos para el desarrollo empresarial orientado a mipyme y emprendedores.	VRIP (VRAC, VRIU)	2023
		PE-4.3.2 Diseño y puesta en marcha del «Seminario Permanente de Análisis Situacional y Prospectiva Política» para generar intercambios entre estudiantes, docentes e investigadores con actores sociales y gubernamentales, como parte del fortalecimiento del intercambio y la colaboración académica.	VRIP (VRAC, VRIU)	2022
		PE-4.3.3 Diseño conjunto de mecanismos de colaboración y aprendizaje con organizaciones sociales, autoridades ancestrales e instancias de Gobierno que permitan la obtención y reforzamiento recíproco entre comunidades y academia, de conocimiento y saberes para afrontar problemáticas sociales (diagnóstico compartido, planificación y presupuestación participativa, contraloría social e incidencia social y política).	VRIP (VRAC, VRIU)	2023
		PE-4.3.4 Diseño y puesta en marcha de una estrategia de acompañamiento a egresados para tener una presencia e influjo positivo y transformador en el tejido social, económico, político y empresarial de la región o el país, trabajando en favor de la dignidad de los más excluidos (incluye la evaluación de la pertinencia de la creación de una asociación de egresados, fundada por la URL).	VRAC (equipo de Rectoría)	2023

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Resultados esperados distintivos				
R-4.1	Para el año 2030, la totalidad de las acciones de proyección que genera la Universidad están articuladas y coordinadas en torno a líneas y objetivos bien definidos, mejorado objetivamente las capacidades de estudiantes, personas y organizaciones de la Compañía de Jesús y del entorno.			
R-4.2	Para el año 2030 están funcionando al menos 5 centros integrales de proyección (CIP).			
R-4.3	Para el año 2030 uno de cada 20 estudiantes becados son parte del Programa de Becas para el Desarrollo.			
R-4.4	Para el año 2030 al menos cinco mil (5000) jóvenes y pobladores comunitarios han concluido satisfactoriamente procesos de formación humana (técnica, organización social y participación política) en los mecanismos que ofrece el Sistema Universitario Landivariano.			
R-4.5	Para el 2030 todas las redes de la Compañía de Jesús tienen una vinculación bien definida con unidades específicas de la Universidad, optimizando mutuamente las capacidades de las partes.			
R-4.6	Para 2030 el Sistema Universitario Landivariano cuenta con al menos 100 alianzas estratégicas operando con actores externos diversos entre entidades de Gobierno, sector privado, pueblos originarios y población en general.			
R-4.7	Para el 2030 se han concluido satisfactoriamente al menos 100 procesos formativos dirigidos a diversos actores de la sociedad guatemalteca.			

RASGOS DISTINTIVOS DE LA IDENTIDAD LANDIVARIANA

La Universidad Rafael Landívar lleva a la práctica sus funciones sustantivas de educación integral, investigación y proyección social, desde el proyecto educativo jesuita (estatutos URL, Art. 4). Desea ser una institución que se caracteriza por su excelencia académica y la vivencia de los valores ignacianos y landivarianos (respeto a la dignidad de la persona, la libertad, la responsabilidad y el servicio), armonizando esas funciones sustantivas con la actual misión de la Compañía de Jesús de «servir la fe, promover la justicia y dialogar con la cultura y otras religiones a la luz del mandato apostólico de establecer relaciones justas con Dios, con los demás y con la creación», procurando la vivencia de las cuatro Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús (PAU 2019-2029), en el contexto de Guatemala y en la región centroamericana: 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.

Cuadro 6. Estructura del objetivo estratégico relativo a la identidad e integración universitaria (OE-5)

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Objetivo estratégico 5 (OE-5): fomentar la consolidación de la identidad, el pensamiento y la espiritualidad ignaciana como elemento distintivo de los ámbitos de trabajo que caracterizan a la misión universitaria landivariana.				
LE-5.1 Fortalecimiento integral de la identidad institucional de inspiración jesuita e ignaciana.	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la labor intelectual acerca del pensamiento y la espiritualidad ignaciana que permita orientar la acción pastoral-social y político-organizativa a partir de una sólida base teórico-conceptual mediante un trabajo colaborativo entre jesuitas y laicos. Promover los valores universales de tradición jesuita, los valores cristianos y los valores landivarianos. Producir material documental para el fomento de la identidad institucional. 	PE-5.1.1 Actualización, reorientación y creación de programas de formación en coherencia con las Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús y la red de homólogos de Ausjal.	Pastoral Universitaria Landivariana	2023
		PE-5.1.2 Elaboración y publicación de manuales de formación e investigación sobre ignacianidad e identidad.	Pastoral Universitaria Landivariana (VRIP, Editorial Cara Parens)	2024
		PE-5.1.3 Elaboración e implementación de un programa anual de ejercicios espirituales para toda la comunidad landivariana.	Pastoral Universitaria	2022
		PE-5.1.4 Diseño e implementación de talleres de discernimiento y acompañamiento ignaciano para todo el Sistema Universitario Landivariano.	Pastoral Universitaria	2023

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
LE-5.2 Cultivo de la identidad institucional y la integración universitaria a través de la formación y la experiencia vivencial concreta.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar procesos de formación titulada y no titulada en el ámbito de la educación, incluyendo los cursos de formación integral y otros dirigidos a estudiantes, colaboradores y socios en la misión. • Impulsar la cultura, las artes y el deporte como un medio para cultivar los valores que sustentan mejores relaciones humanas como expresión de nuestra identidad institucional. • Promover el liderazgo de inspiración ignaciana entre los colaboradores, y especialmente en los estudiantes, optimizando los espacios de las agrupaciones estudiantiles. • Definir una estrategia de comunicación interactiva que permita posicionar mensajes efectivos que inspiren la vivencia e interiorización de la identidad institucional y la integración universitaria. 	PE-5.2.1 Construcción de propuestas pedagógicas e integrales desde el paradigma pedagógico ignaciano e implementarlas en coordinación con la academia.	VRIU/Artes Landívar (VRAC, VRIP)	2024-2025
		PE-5.2.2 Creación del Consejo Deportivo Interuniversitario.	VRIU (equipo de Rectoría)	2023
		PE-5.2.3 Diseño e implementación de la regionalización deportiva landivariana.	VRIU (equipo de Rectoría)	2025
		PE-5.2.4 Diseño e implementación de la estrategia para consolidar la estructura de organizaciones estudiantiles en el Sistema Universitario Landivariano.	VRIU (equipo de Rectoría)	2024
		PE-5.2.5 Diseño y puesta en marcha del programa de liderazgo y espiritualidad Ignaciana orientado al servicio (<i>magis</i>).	Pastoral Universitaria	2023
		PE-5.2.6 Diseño e implementación de estrategias de comunicación y creación de nuevos canales de difusión según los diferentes segmentos del Sistema Universitario Landivariano.	VRIU (Dirección de Comunicaciones)	2025
		PE-5.2.7 Instauración y puesta en marcha de las unidades de investigación, integración y proyección universitaria en los campus y sedes regionales.	VRIP, VRIU (Rectoría, VRAF)	2023-2026
LE-5.3 Proyección universitaria como expresión concreta de la identidad institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer y optimizar los programas de becas para propiciar la inclusión educativa. 	PE-5.3.1 Evaluación y reestructuración de los perfiles y políticas generales en los programas de becas, para el manejo eficiente del fondo y el seguimiento de becados.	VRIU (equipo de Rectoría)	2023

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Continúa LE-5.3 Proyección universitaria como expresión concreta de la identidad institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Promover activamente la responsabilidad social universitaria por intermedio de la implementación de las políticas institucionales aplicables (sustantivas, soporte y complementarias). Propiciar el fortalecimiento de los programas de voluntariado estudiantil y del personal en general, de manera que seamos referentes de compromiso, servicio y desarrollo para el país. Apoyar en la conformación del Sector Apostólico de Juventud de la Compañía de Jesús. Propiciar el fortalecimiento de los departamentos de la VRIU para mejorar su aporte al SUL y en los ámbitos nacional, regional y global. 	PE-5.3.2 Instauración del sistema de seguimiento, evaluación y difusión de resultados de las políticas de responsabilidad social universitaria en la formación, la investigación y la proyección universitaria.	VRIU/RSU (VRAC, VRIP)	2025
		PE-5.3.3 Diseño e implementación de la agenda de trabajo en red para la implementación de programas y proyectos que promuevan el trabajo intra e interinstitucional y su vinculación con la red de homólogos de Ausjal.	VRIU/RSU (VRAC, VRIP)	2023
		PE-5.3.4 Diseño e implementación del plan de gestión de fondos externos para el fortalecimiento de la agenda de integración universitaria.	VRIU (VRAF)	2022
		PE-5.3.5 Conformación y seguimiento de la «Red juvenil Ignaciana de Centroamérica RJI-CAM» como aporte institucional a las juventudes de América Central.	VRIU (VRAC)	2024

Resultados esperados distintivos

R-5.1	Elevar el nivel de apropiación e identificación de la misión institucional y de la Compañía de Jesús cimentada en las Preferencias Apostólicas Universales.
R-5.2	Fortalecer la identidad ignaciana en procesos de formación e investigación en el SUL, mediante materiales didácticos y orientadores elaborados para el efecto.
R-5.3	Fortalecimiento de los programas de los cursos de formación integral (CFI) orientados con el paradigma pedagógico ignaciano.
R-5.4	Incrementar la participación estudiantil en el deporte a través de la creación de estructuras organizativas nacionales y regionales.
R-5.5	Fortalecimiento de la práctica deportiva, cultural y sanitaria a través de la innovación y ampliación de los espacios deportivos, artístico-culturales y de salud integral en el Sistema Universitario Landivariano.
R-5.6	Incrementar el compromiso social institucional a través de programas formativos basados en el <i>magis</i> ignaciano como el camino orientador para concretar la misión universitaria.
R-6.7	Fortalecer los mecanismos de selección de beneficiarios de los programas de becas para asegurar el beneficio de los jóvenes más vulnerables del país.
R-5.8	Ampliar la participación progresivamente (10 % anual) en los programas de responsabilidad social universitaria.
R-5.9	Incremento (10 % anual) de los jóvenes de la comunidad landivariana en el proceso de conformación e impulso de la Red Juvenil Ignaciana de Centroamérica (RJI-CAM).

RASGOS DISTINTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN LANDIVARIANA

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. Sus pautas de funcionamiento se ven nutridas por la identidad landivariana en materia de servicio, responsabilidad, transparencia, alto estándar y mejora continua, aspectos que se retroalimentan y adaptan con la praxis.

Cuadro 7. Estructura del objetivo estratégico relativo a la administración general (OE-6)

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Objetivo estratégico 6 (OE-6): gestionar condiciones materiales y culturales para dar soporte e incentivar las labores de educación, investigación y proyección universitaria con oportunidad, continuidad, eficacia y transparencia, privilegiando personas éticas y competentes, procesos ágiles, inclusivos y tecnológicamente modernos, cultivando su mejora continua y su constante adaptación a las necesidades de las dinámicas sustantivas y del entorno.				
LE-6.1 Consolidación de una comunidad universitaria con personal competente con vocación de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar los procesos que permitan contar con el talento humano competente y responsable con la transparencia, la ética y los valores ignacianos. Definir una escala salarial justa y equitativa que motive y comprometa al talento humano. Identificar el cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones del personal, para conocer el aporte y el valor agregado que transfiere a la Universidad. Orientar las políticas que apoyen a la selección, formación, retención y desarrollo del talento humano. 	PE-6.1.1 Diseño y puesta en marcha del plan de actualización de los perfiles de puesto.	VRAF/DGTH (equipo de Rectoría)	2023
		PE-6.1.2 Proceso concluido de actualización y modificación de la tabla salarial para todos los ámbitos.	VRAF/DGTH (equipo de Rectoría)	2023
		PE-6.1.3 Diseño del plan de carrera laboral pertinente a cada Vicerrectoría, asegurando la gestión adecuada de la movilidad.	VRAF/DGTH (equipo de Rectoría)	2023
		PE-6.1.4 Diseño e implementación del sistema de evaluación del desempeño acorde a cada puesto.	VRAF/DGTH (equipo de Rectoría)	2023
		PE-6.1.5 Proceso concluido de actualización de la política de reclutamiento, selección y contratación del personal.	VRAF/DGTH (Rectoría)	2022
LE-6.2 Gestión eficiente y transparente de los bienes y recursos universitarios.	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la transparencia en los procesos de compras, adquisiciones y licitaciones, buscando el uso óptimo de los recursos a satisfacción del usuario final. Formular los métodos de captación de recursos financieros que garanticen la sostenibilidad. 	PE-6.2.1 Proceso concluido de actualización de la política de adquisición de bienes y servicios.	VRAF/DICO	2022
		PE-6.2.2 Diseño y puesta en marcha de un plan de captación de recursos financieros a corto, mediano y largo plazo.	VRAF/Difín (Rectoría)	2022

Línea estratégica (LE)	Énfasis de la línea estratégica (LE)	Productos estratégicos (PE)	Responsable (contraparte)	Año de entrega (2022 a 2030)
Continúa LE-6.2 Gestión eficiente y transparente de los bienes y recursos universitarios.	<ul style="list-style-type: none"> Ordenar y modernizar el control de activos fijos para su eficiente administración acorde a las necesidades de presente y futuro. 	PE-6.2.3 Diseño e implementación del proceso de clasificación, reclasificación e inventario de activos fijos.	VRAF/Difín/DA/DTI (Rectoría)	2022
		PE-6.2.4: Proceso concluido de la creación de la política de activos fijos.	VRAF/Difín/DGTH/DA	2022
LE-6.3 Innovación y modernización continua de condiciones y recursos de soporte.	<ul style="list-style-type: none"> Innovar y adaptar la infraestructura tecnológica y de comunicaciones que responda a las necesidades dentro de las funciones sustantivas. Instalar mecanismos que apoyen a mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia), así como la optimización de procesos que acompañen a la educación, investigación, integración y proyección universitaria. Fortalecer los espacios académicos y de investigación (laboratorios, salones, espacios de estudio) que atiendan de manera óptima a estudiantes, docentes e investigadores para llevar a cabo un mejor traslado del conocimiento. 	PE-6.3.1 Diseño e implementación del proceso de la migración del sistema total a un ERP (<i>enterprise resource planning</i>).	VRAF/DTI (equipo de Rectoría)	2026
		PE-6.3.2 Diseño e implementación del BPM (<i>business process management</i>) para optimizar los procesos de la Universidad.	VRAF/DTI (equipo de Rectoría)	2023
		PE-6.3.3 Diseño y puesta en marcha del plan de renovación y fortalecimiento de infraestructura adecuada para la misión universitaria (espacios académicos, de investigación e integración) y mantenimiento oportuno.	VRAF/DA (equipo de Rectoría)	2022-2026

Resultados esperados distintivos

R-6.1	Estructura de perfiles de puestos actualizada mejorando la certeza de la misión para el 100 % de colaboradores del SUL.
R-6.2	Mejoramiento de la estabilidad, arraigo y fidelidad laboral al reducir la rotación del personal.
R-6.3	Mejoramiento de la orientación estratégica institucional al actualizar el 50 % de los instrumentos de la política de gestión de recursos y condiciones de soporte de la misión universitaria en el primer bienio y 50 % en el segundo bienio, a partir de la emisión del PEI.
R-6.4	Se eleva la eficiencia institucional en los ámbitos sustantivos de la Universidad al establecer las carreras laborales académicas y administrativas en su totalidad.
R-6.5	Mejoramiento de los procesos de toma de decisiones al entregar informes actualizados y periódicos de la situación financiera de cada centro de costo.
R-6.6	Fortalecimiento de la autonomía financiera del SUL con la diversificación de sus fuentes del ingreso y los mecanismos de gestión financiera.
R-6.7	Mejoramiento de la transparencia en los procesos de compras y adquisiciones con procedimientos automatizados en su totalidad.
R-6.8	Mejoramiento de la eficiencia y efectividad institucional mediante la implementación de la panificación por productos y resultados en la totalidad de sus unidades.
R-6.9	Mejoramiento de la seguridad en la gestión de la información mediante la modernización digital en el 100 % de los procesos.

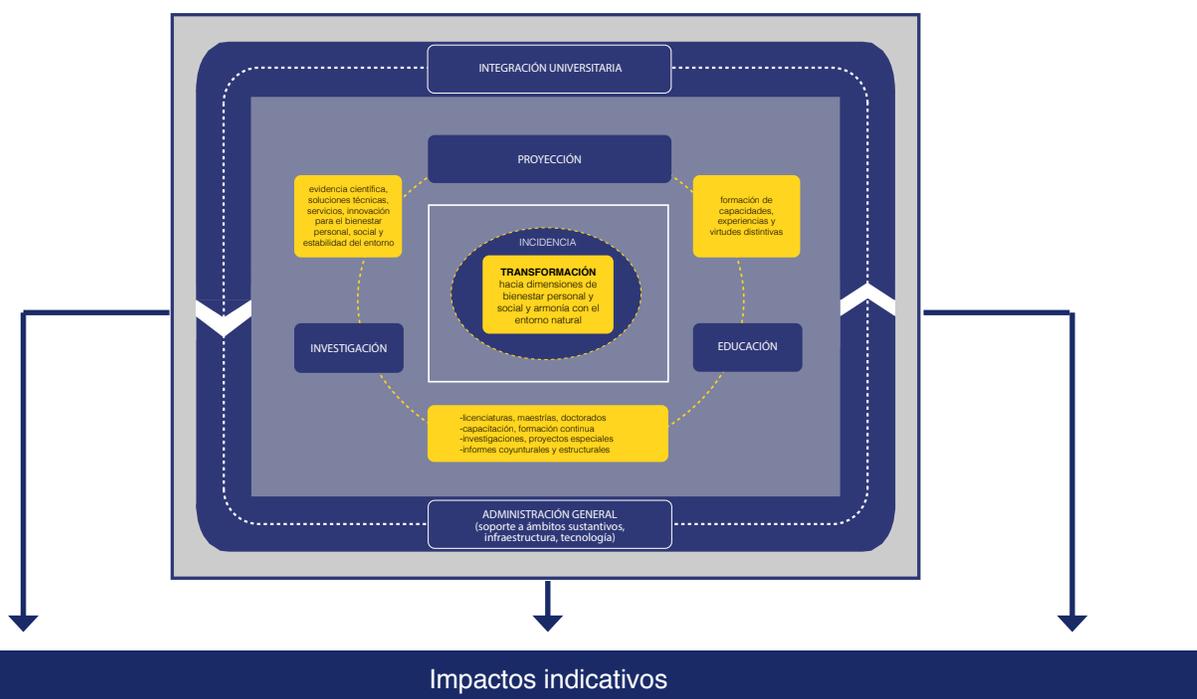
6.2.4. Síntesis de impactos seleccionados

En esta sección se presenta una selección de los principales impactos (I) derivados del accionar integral de los miembros del Sistema Universitario Landivariano en torno a los seis objetivos estratégicos desarrollados (**figura 4**). Los impactos que se derivan de las acciones universitarias se sitúan en el ámbito de los **derechos** (económicos, sociales, culturales y ambientales), en el **ámbito del fortalecimiento al proceso de formulación o implementación de políticas públicas** y sus

instrumentos, y en general, en el **ámbito de las buenas prácticas** que se reflejan en las personas, comunidades y entornos.

Como se ha indicado anteriormente, el seguimiento a los impactos será materia de un protocolo específico que retomará conceptos, priorizará indicadores pertinentes y aplicará métodos *ad hoc* para generar hallazgos que sean útiles, primero para generar juicios y retroalimentar el proceder universitario, y luego para alinear acciones en favor de la visión de largo plazo.

Figura 4. Impactos universitarios indicativos



I-1: Acceso a justicia: informes sobre usuarios y casos atendidos a través del Bufete Popular como parte de los centros integrales de proyección universitaria (CIP). Se espera atender a no menos de 7000 usuarios y 500 casos anualmente.

1-2: Acceso a la salud mental: informe de casos atendidos a través de la práctica profesional supervisada e intervención psicológica, en el Centro Landivariano de Práctica y Servicios de Psicología y en otros centros (hospitales, instituciones públicas, asociaciones, entre otros), como parte de los centros integrales de proyección universitaria (CIP). Se espera ofrecer una atención promedio anual de 700 casos entre hombres, mujeres, niños, adolescentes y adultos.

1-3: Acceso a trabajo: informe sobre la creación de al menos 150 emprendimientos (fase de preincubación) que generarán un promedio de 3 empleos por emprendimiento y 90 emprendimientos (fase de incubación) con al menos 1 empleo por emprendimiento, por año.

1-4: Acceso a formación: informe de los programas desarrollados conjuntamente con entidades socias para apoyar la formación empresarial de mujeres indígenas y, en general, personas vulnerables. Se estima el impulso de 4 programas bianualmente.

1-5: Acceso a la salud: informe sobre la atención a trabajadores universitarios o sus familiares, vecinos de las áreas alrededor de la Universidad y visitantes, en el área médica, nutricional y de psicología. Se estima una atención de, al menos, 700 beneficiarios por año.

Impactos indicativos

I-6: Informes de investigaciones utilizados por terceros para la transformación social: al menos, 30 organizaciones son registradas en la década como usuarias de la investigación producida por el SUL.

I-7: Formulación de políticas públicas a partir de informes de investigación: al menos, 15 procesos de política pública e instrumentos con participación de entidades del SUL se han documentado en la década.

I-8: Institucionalidad pública, sector privado y movimientos sociales fortalecidos, a partir de investigaciones del SUL: al menos 15 procesos de fortalecimiento institucional documentados.

I-9: Transformación en territorios a partir de informes de investigación, procesos de formación y de proyección: al menos 10 procesos de transformación territorial, con participación del SUL, se documentan en la década.

I-10: El Sistema Universitario Landivariano responde a las necesidades de la población, especialmente, la más vulnerable. Se documentarán, al menos, 10 casos del mejoramiento de las capacidades de articulación social para el desarrollo local, a partir de las acciones de acción pública y proyección.

I-11: Informe de personas en situación de exclusión alcanzan logros personales y comunitarios a partir de su vinculación a las diferentes posibilidades de servicios ofrecidos por el SUL, en el marco de los CIP. Al menos, 2000 beneficiarios quinquenalmente.

I-12: Informe de la cantidad y perfiles de jóvenes comunitarios, migrantes o refugiados insertados en la sociedad y el en sistema laboral. Al menos 500 beneficiarios.

I-13: Informe sobre comunidades fortalecidas en sus capacidades de emprendimiento, organizativas y de incidencia política local para la mejora de sus habitantes y entornos. Al menos 20 casos documentados.

I-14: Informe sobre cantidad y perfiles de actores externos que trabajan colaborativamente con el SUL, en diferentes actividades inherentes a la educación, investigación y proyección universitaria.

I-15: Al menos un proceso anual se ha sistematizado para exponer la relación entre la identidad landivariana y nuevas prácticas sociales y ambientales inspiradas por esta.

I-16: Al menos 10 procesos quinquenales se han documentado acerca de la relación entre voluntariado juvenil y mejoramiento de la vida de las personas, comunidades y entornos.

I-17: Los procesos mejorados de gestión procuran niveles mínimos de deserción de estudiantes becados, mejorando el acceso a la educación y la optimización de los recursos universitarios.

I-18: Una mayor participación de la comunidad universitaria en programas de responsabilidad social, conducen al incremento de los impactos sociales. Se documentan al menos 10 procesos ejemplares al respecto.

I-19: La consolidación del nuevo Sector Apostólico Red Juvenil Ignaciana de Centroamérica (RJI-CAM) en Guatemala favorece el derecho juvenil al ejercicio de la ciudadanía activa. Al menos 10 casos documentados.

I-20: Incremento de la participación de la juventud universitaria en actividades deportivas nacionales e internacionales. Se documenta un incremento anual sostenido similar a los pares universitarios de Ausjal.

I-21: Los mecanismos financieros universitarios se diversifican y las reservas crecen en un 100 % en la década.

I-22: El 100 % de las políticas administrativas y financieras actualizadas redundan en un mejor desempeño académico.

I-23: El 100 % de colaboradores están ligados a una carrera laboral basada en mérito, mostrando coherencia institucional entre valores y actuaciones.

I-24: Las actuaciones universitarias inducen al mejoramiento de la legislación nacional: 3 procesos documentados.

I-25: El mejoramiento significativo en los ránquines universitarios internacionales, beneficia directamente a los egresados: 5 estudios de caso que documentan esta relación.

6.2.5. Matriz de vinculaciones destacadas

En la matriz del **cuadro 8** se presenta una muestra de productos estratégicos (PE) cuyo impulso depende de la cooperación entre diferentes unidades del Sistema Universitario Landivariano (SUL).

La naturaleza de estos productos, y su consecución, refrenda la necesidad de cultivar las vinculaciones entre los componentes del sistema, para potenciar las capacidades de cada uno.

Cuadro 8. Matriz de vinculaciones de productos estratégicos (PE) distintivos.

Productos estratégicos distintivos							
Unidad	Rectoría	VRAC	VRIP	VRIU	VRAF	Secretaría General	Campus y sedes regionales
Rectoría		Conducción de un estudio sobre la relación entre la demanda y la oferta educativa a nivel de pregrado y posgrado en el ámbito nacional y local, procurando construir una oferta territorial a cargo de los campus y sedes regionales (PE-1.2.3).	Instauración y puesta en marcha de la Dirección de Planificación Estratégica y Prospección (PE-1.2.2).		Diseño e implementación de un paquete de mecanismos financieros destinados a fortalecer el patrimonio financiero de la Universidad, gestionar el riesgo, garantizar la estabilidad funcional y consolidar la autonomía académica, en el largo plazo (PE-1.1.1).	Formulación y difusión de las políticas institucionales de orden sustantivo (política de educación, de investigación, de proyección e incidencia y de identidad e integración universitaria), de soporte a la misión (política de gestión de recursos y condiciones de soporte) y complementarias para fortalecer identidad (políticas de inclusión, de ética y transparencia, ambiental, de salud integral, de comunicación, de ambientes seguros y de acción pública) (PE-1.2.1).	Instauración de la Comisión Institucional <i>ad hoc</i> para el Análisis del Modelo de Gestión y las Capacidades Requeridas (gerenciales y logísticas) para gestionar los campus y sedes regionales que más convenga al SUL (incluyendo el análisis de la pertinencia de la departamentalización de la academia) (PE-1.2.7).
			Instauración y puesta en marcha de las unidades de investigación, integración y proyección universitaria en los campus y sedes regionales (PE-1.2.5).				
			Diseño de la estrategia y la ruta de implementación para la regionalización del medio de comunicación Plaza Pública en la Provincia Centroamericana (PE-1.3.2).				

Productos estratégicos distintivos							
Unidad	Rectoría	VRAC	VRIP	VRIU	VRAF	Secretaría General	Campus y sedes regionales
VRAC	Formulación y ejecución de un plan integral de cooperación con las obras de la Compañía de Jesús y otras instituciones a nivel local, nacional e internacional (PE-2.4.1).		Diseño e implementación de un programa de estudios doctorales en investigación y sociedad (PE-2.1.7).	Renovación y actualización permanente de carreras existentes, bajo el nuevo modelo educativo (PE-2.1.2).	Implementación de proceso de renovación curricular (mesocurrículo y microcurrículo) (PE-2.2.1).	Renovación y actualización permanente de carreras existentes, bajo el nuevo modelo educativo (PE-.1.2).	Renovación y actualización permanente de carreras existentes, bajo el nuevo modelo educativo (PE-2.1.2).
	Diseño y puesta en marcha de un mecanismo financiero (capital semilla) para proyectos académicos estratégicos. (PE-2.5.1).		Presentación del plan, producción y difusión de productos académicos de investigación educativa (PE-2.2.4).	Implementación de proceso de renovación curricular (mesocurrículo y microcurrículo) (PE-2.2.1).	Diseño e implementación de la estrategia de modernización y mantenimiento del equipo y mobiliario para usos académicos, con diseño universal (PE-2.2.5).		Oferta de nuevas carreras diseñadas bajo el nuevo modelo educativo (PE-2.1.3).
	Diseño y puesta en marcha de la nueva estructura de la Vicerrectoría Académica, que brinde soporte a la implementación de un nuevo modelo educativo y de gestión (PE-2.6.1).		Puesta en marcha del Observatorio Regional de Calidad Educativa (PE-2.2.7).	Diseño y puesta en marcha del programa de formación y actualización permanente del claustro docente, en competencias psicopedagógicas y tecnológicas; así como en identidad (PE-2.3.2).	Diseño e implementación de la estrategia de modernización y mantenimiento de infraestructura física de espacios académicos, con diseño universal (PE-2.2.6).		

Productos estratégicos distintivos

Unidad	Rectoría	VRAC	VRIP	VRIU	VRAF	Secretaría General	Campus y sedes regionales
VRIP	Instauración y puesta en marcha de la Dirección de Planificación Estratégica y Prospección (PE-1.2.2).	Revitalización del TEC- Landívar en su condición de centro científico y tecnológico para la formación, investigación, innovación y proyección universitaria, incluyendo al menos: fortalecimiento de capacidades investigativas, modernización instrumental (equipo, comunicaciones), reglamento de usuarios, catálogo de capacidades tecnológicas, catálogo de servicios tecnológicos externos, estrategia de promoción y certificación internacional del TEC-Landívar (ISO, otras) (PE-3.5.1).		Instauración y puesta en marcha de las unidades de investigación, integración y proyección universitaria en los campus y sedes regionales (PE-1.2.5).	Instauración del Fondo Landivariano de Investigación como el principal instrumento financiero de la política de investigación (incluyendo su reglamento de dirección y operación). Contará, al menos, con una línea de apoyo a las operaciones, una línea de incentivos a la investigación formativa y una línea de apoyo a la investigación creativa. El fondo recibirá una asignación anual del presupuesto universitario (PE-3.6.1).	Formulación y difusión de las políticas institucionales de orden sustantivo (política de educación, de investigación, de proyección e incidencia y de identidad e integración universitaria), de soporte a la misión (política de gestión de recursos y condiciones de soporte) y complementarias para fortalecer identidad (políticas de inclusión, de ética y transparencia, ambiental, de salud integral, de comunicación, de ambientes seguros y de acción pública) (PE-1.2.1).	Formulación y presentación pública de los informes sobre el Estado de la Nación de manera anual (PE-3.3.3).

Productos estratégicos distintivos							
Unidad	Rectoría	VRAC	VRIP	VRIU	VRAF	Secretaría General	Campus y sedes regionales
Continúa VRIP		Diseño e instauración del Seminario para la Enseñanza y la Práctica de la Investigación en la comunidad de estudiantes y la retroalimentación de la docencia en el marco del desarrollo curricular y la mejora continua (PE-3.2.1).		Sistema de coordinación de las actividades de proyección universitaria (PE-4.1.1).		Reestructuración de la Editorial Cara Parens (PE-1.2.5).	Conceptualización, diseño y puesta en marcha de centros integrales de proyección universitaria (CIP) (PE-4.1.2).
	Instauración del Fondo Landivariano de Investigación como el principal instrumento financiero de la política de investigación (incluyendo su reglamento de dirección y operación). Contará, al menos, con una línea de apoyo a las operaciones, una línea de incentivos a la investigación formativa y una línea de apoyo a la investigación creativa. El fondo recibirá una asignación anual del presupuesto universitario (PE-3.6.1).	Diseño y puesta en marcha de la Agenda Universitaria de Investigación (creativa y formativa) con diferenciación territorial (PE-3.1.1).					Conceptualización, diseño y puesta en marcha de centros de proyección cultural (Fase I: Antigua, Quetzaltenango y Cobán) (PE-4.1.3).

Productos estratégicos distintivos							
Unidad	Rectoría	VRAC	VRIP	VRIU	VRAF	Secretaría General	Campus y sedes regionales
VRIU	Diseño e implementación de estrategias de comunicación y creación de nuevos canales de difusión según los diferentes segmentos del Sistema Universitario Landivariano (PE-5.2.6).	Construcción de propuestas pedagógicas e integrales desde el paradigma pedagógico ignaciano e implementarlas en coordinación con la academia (PE-5.2.1).	Elaboración y publicación de manuales de formación e investigación sobre ignacianidad e identidad (PE-5.1.2).		Diseño y puesta en marcha del programa de liderazgo y espiritualidad ignaciana orientado al servicio (<i>magis</i>) (PE-5.2.5).	Elaboración y publicación de manuales de formación e investigación sobre ignacianidad e identidad (PE-5.1.2).	Instauración y puesta en marcha de las unidades de investigación, integración y proyección universitaria en los campus y sedes regionales (PE-1.2.5).
	Diseño e implementación de la agenda de trabajo en red para la implementación de programas y proyectos que promuevan el trabajo intra e interinstitucional y su vinculación con la red de homólogos de Ausjal (PE-5.3.3).	Instauración del sistema de seguimiento, evaluación y difusión de resultados de las políticas de responsabilidad social universitaria en la formación, la investigación y la proyección universitaria (PE-5.3.2).			Evaluación y reestructuración de los perfiles y políticas generales en los programas de becas, para el manejo eficiente del fondo y el seguimiento de becados (PE-5.3.1).	Diseño y puesta en marcha del programa de liderazgo y espiritualidad ignaciana orientado al servicio (<i>magis</i>) (PE-5.2.5).	Diseño e implementación de la regionalización deportiva landivariana (PE-5.2.3).
	Diseño e implementación del plan de gestión de fondos externos para el fortalecimiento de la agenda de integración universitaria (PE-5.3.4).	Diseño e implementación del plan de gestión de fondos externos para el fortalecimiento de la agenda de integración universitaria (PE-5.3.4).			Diseño e implementación del plan de gestión de fondos externos para el fortalecimiento de la agenda de integración universitaria (PE-5.3.4).	Evaluación y reestructuración de los perfiles y políticas generales en los programas de becas, para el manejo eficiente del fondo y el seguimiento de becados (PE-5.3.1).	Diseño e implementación de la estrategia para consolidar la estructura de organizaciones estudiantiles en el Sistema Universitario Landivariano (PE-5.2.4).

Productos estratégicos distintivos							
Unidad	Rectoría	VRAC	VRIP	VRIU	VRAF	Secretaría General	Campus y sedes regionales
VRAF	Diseño y puesta en marcha de un plan de captación de recursos financieros a corto, mediano y largo plazo (PE-6.2.2).	Diseño e implementación del proceso de la migración del sistema total a un ERP (<i>enterprise resource planning</i>) (PE-6.3.1).	Diseño e implementación del proceso de la migración del sistema total a un ERP (<i>enterprise resource planning</i>) (PE-6.3.1).			Diseño y puesta en marcha del plan de actualización de los perfiles de puesto (PE-6.1.1).	Diseño e implementación del proceso de la migración del sistema total a un ERP (<i>enterprise resource planning</i>). (PE-6.3.1)
		Diseño del plan de carrera pertinente a cada Vicerrectoría, asegurando que su movilidad sea compatible (PE-6.1.3).	Diseño del plan de carrera laboral pertinente a cada Vicerrectoría, asegurando la gestión adecuada de la movilidad (PE-6.1.3).				Diseño del plan de carrera laboral pertinente a cada Vicerrectoría, asegurando la gestión adecuada de la movilidad (PE-6.1.3).
	Diseño y puesta en marcha del plan de actualización de los perfiles de puesto (PE-6.1.1).	Diseño e implementación del proceso de clasificación, reclasificación e inventario de activos fijos (PE-6.2.3).	Diseño e implementación del proceso de clasificación, reclasificación e inventario de activos fijos (PE-6.2.3).				Diseño e implementación del proceso de clasificación, reclasificación e inventario de activos fijos (PE-6.2.3).

Productos estratégicos distintivos								
Unidad	Rectoría	VRAC	VRIP	VRIU	VRAF	Secretaría General	Campus y sedes regionales	
Secretaría General		Reestructuración de la Editorial Cara Parens (políticas e instrumentos apropiados), asegurando el cumplimiento de su condición de unidad técnica de soporte oportuno a la producción académica, específicamente en los eslabones finales de la cadena editorial (edición, diagramación, impresión, difusión y comercialización) (PE-1.2.6).						
Campus y sedes regionales		Conceptualización, diseño y puesta en marcha de centros de proyección cultural (Fase I: Antigua, Quetzaltenango y Cobán) (PE-4.1.3).						
		Conducción de un estudio sobre la relación entre la demanda y la oferta educativa a nivel de pregrado y posgrado en el ámbito nacional y local procurando construir una oferta territorial a cargo de los campus y sedes regionales (PE-1.2.3).	Instauración y puesta en marcha de las unidades de investigación, integración y proyección universitaria en los campus y sedes regionales (PE-1.2.5).					



7. PAUTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

7.1 Enfoques de trabajo

- 1. Gestión pertinente de los niveles de planificación:** se gestionarán simultáneamente: (I) el nivel de planificación general que se basa en el seguimiento del proceder cotidiano (análisis de la gestión de actividades alimentadas por recursos) y (II) el nivel de planificación estratégica que se base en la síntesis de acontecimientos internos y externos y emite juicios sobre los mejores caminos a tomar, alineados a la visión de largo plazo. Se formalizará la «Comisión *ad hoc* de Planificación» como la instancia colegiada dependiente de la Rectoría, bajo la coordinación de la Vicerrectoría de Investigación y Proyección (VRIP), para garantizar la sinergia entre ambos niveles de planificación.
- 2. Funcionamiento sistémico:** para asegurar el funcionamiento sistémico se requiere, no solo la existencia de componentes vigorosos y elegidos pertinentemente sino, sobre todo, de *vinculaciones efectivas* entre estos. Las vinculaciones contrarrestan la tendencia a trabajar aislada y atomizadamente, así como el derroche de esfuerzos y recursos. Para facilitar las vinculaciones y el funcionamiento sistémico se necesitan estructuras, procesos y mecanismos (comisiones de trabajo *ad hoc*, espacios de discernimiento colectivo, redes de cooperación, entre otros). Frecuentemente estos esquemas de trabajo forjan progresivamente una cultura institucional necesitada de la acción conjunta.
- 3. Formación de capacidades gerenciales y liderazgo:** se fomentarán deliberadamente las capacidades gerenciales de los equipos de dirección en diferentes niveles de la estructura del Sistema Universitario Landivariano. No es lo mismo tener una alta capacidad y habilidad técnica en los ámbitos sustantivos (por ejemplo, la educación y la investigación), que

tener una alta capacidad, con habilidades y actitudes para gestionar adecuadamente esos ámbitos. El sistema también debe procurar la formación de liderazgos a tono con la identidad, especialmente, los elementos del denominado *liderazgo ignaciano*.

Estos aspectos son cruciales, pues los elementos estratégicos constitutivos del PEI 2022-2030 cumplirán su cometido solamente si se hacen operativos, es decir, si son llevados al terreno de la práctica cotidiana y su concreción debe ser objetivamente medible y verificable. Para ello, es preciso que los liderazgos sean capaces de diseñar estructuras que permitan organizar las capacidades (humanas, físicas, financieras, información) y poner en marcha los procesos que van a dinamizar el sistema en apego a estándares previamente definidos.

- 4. Sentido de proceso:** dar sentido de proceso implica asumir la visión de mediano y largo plazo y el compromiso de cerrar los ciclos de las iniciativas emprendidas (proyectos) con el más alto estándar. Se fomentará el sentido de proceso en el proceder institucional, reconociendo el ordenamiento anidado de diferentes niveles de orientaciones, incluyendo al menos, los niveles de política, plan (por ejemplo, el plan estratégico), programa, proyecto (los productos estratégicos del presente plan se asumen como proyectos). Cada proyecto requiere de la aplicación de recursos para desarrollar actividades adecuadamente programadas.
- 5. El modelo de gestión para la academia landivariana:** se recurrirá a un modelo de gestión que utiliza los enfoques de control y los de fomento de manera balanceada. En el primer caso, el enfoque de control, se recurre al uso de instrumentos normativos y regulatorios explícitos, aquellos que delimitan y garantizan un orden institucionalmente conveniente en to-

dos los procesos propios de la academia. Las normas y regulaciones deben ser revisadas a partir de la retroalimentación que surge de su aplicación, para evitar que se conviertan en frenos contraproducentes a las dinámicas y cambios que requiere el ejercicio académico. En consecuencia, además de la eficiencia en la administración de las normas y las regulaciones, se requiere flexibilidad y una adecuada capacidad de adaptación.

En el segundo caso, es decir, el enfoque de fomento se busca utilizar diferentes modalidades de incentivos (que pueden ser financieros y no financieros), procurando una sana motivación por hacer más y mejor las cosas. También se utilizan intensamente los instrumentos de sensibilización, procurando adelantarse a situaciones que pueden frenar y obstaculizar el trabajo de los colaboradores universitarios. En este enfoque se privilegia la prevención y no la repreensión. En el enfoque que impulsará la URL no deberán subordinarse los asuntos sustantivos y esenciales a los asuntos de soporte (también conocidos como accidentales). Las entidades educativas son el ámbito de excelencia, donde los enfoques de fomento e incentivo no solo se practican, sino que se cultivan y perfeccionan.

No debe olvidarse que las dificultades para acercarse al horizonte establecido por la visión pueden ser atribuibles a algunas limitaciones materiales objetivas (físico-financieras, por ejemplo), a voluntad y liderazgo en la conducción o a las capacidades humanas (formación, habilidades o actitudes de las personas). Pero también pueden atribuirse a un deficiente enfoque de gestión institucional.

- 6. Conducción colegiada:** los estatutos y el reglamento general de la URL contienen pautas que privilegian la conducción colegiada de la Universidad en el nivel de dirección superior (Consejo Directivo, Consejo Ejecutivo, Consejo de Investigación, equipo de Rectoría, otros). La funcionalidad de estas instancias es esencial para dar respaldo a las responsabilidades que se asignan a los puestos ejecutivos (Vicerrectorías, Decanaturas, Direcciones de Institutos de Investigación, Dirección de Campus y Sedes Regionales, otras). Una relación fluida entre las instancias colegiadas y los puestos ejecutivos, así como una retroalimentación derivada de la

práctica gerencial, es deseable para mantener armonía en todo el Sistema Universitario Landivariano. Se incentivarán, además, las comisiones *ad hoc* de trabajo para coordinar esfuerzos colegiados, antes que la creación de nuevas instancias burocráticas.

7.2 Instrumentos

Para la implementación del PEI 2022-2030 dentro de la estructura y procesos del Sistema Universitario Landivariano, se recurrirá a tres categorías de instrumentos que fortalecen los enfoques de trabajo previamente señalados.

- 1. Instrumentos normativos:** incluye todos los elementos que delimitan los marcos para la acción institucional. Incluye los estatutos, el reglamento general, las políticas (en las categorías que se han indicado anteriormente en este plan estratégico), los planes y programas, principalmente. Este cuerpo normativo es de **orden estratégico**, y de estos se deriva lo que se puede denominar como la normativa de **orden operacional** que se refiere al conjunto general de reglas, regulaciones, mandatos, instructivos, códigos, memorandos y otras normas aplicables a la gestión (en su sentido amplio) de los ámbitos sustantivos y de soporte que se derivan de los primeros. Como ya se ha señalado antes, los instrumentos normativos operacionales deben evaluarse constantemente para asegurar que son funcionales a la misión y visión universitaria, en vez de constituirse en frenos.
- 2. Instrumentos de fomento e incentivo:** estos pueden ser de orden financiero y no financiero. Es obvio que en el ámbito laboral el cumplimiento de las leyes ordinarias del país es un punto de partida incuestionable. Pero en el seno de la Universidad se precisa de «carreras» laborales que combinan virtuosamente el mérito con el nivel salarial. Así mismo se requieren ambientes seguros y apropiados para el trabajo e incentivos no financieros que cultivan el arraigo y la fidelidad del trabajador universitario, por ejemplo, la actualización de conocimientos y capacidades, que frecuentemente son la vía para la promoción interna.

Para dinamizar los ámbitos sustantivos de la misión universitaria, se deberá recurrir a la

creatividad constante para consolidar o activar instrumentos financieros acordes y proporcionales a cada propósito. En primera instancia, figura la optimización de los fondos recurrentes que dinamizan los procesos universitarios. Luego existen un conjunto de posibilidades financieras para apuntalar las dinámicas académicas. Los fondos de capital semilla para iniciar y dar sostenibilidad a programas de capacitación a la medida (varias audiencias); el Fondo de Investigación Landivariana; los estipendios para proyectos que estimulan la investigación estudiantil; la diversificación de los programas de becas para democratizar el acceso a la educación superior; la diferenciación de cuotas en función de las posibilidades de los territorios donde se asientan los campus y sedes y los fondos competitivos para proyectos académicos son ejemplos de las múltiples posibilidades que pueden florecer en el mundo académico. En fin, se trata de ver las mejores opciones de los recursos financieros con la lupa de la creatividad para impulsar las necesidades académicas.

También se incluyen acá las iniciativas que optimizan los denominados mecanismos de mercados no convencionales en la academia, que abarcan posibilidades relacionadas con la prestación de servicios especializados (análisis de laboratorio en nichos seleccionados, dictámenes, asesorías, otros) o la provisión de bienes (especialmente obras editoriales especializadas). Finalmente, se consideran dentro de esta categoría de instrumentos, los fondos de la cooperación externa, cuyo flujo depende de la combinación entre la oferta de capacidades que le son inherentes a la Universidad y las demandas de cooperantes ligadas a «proyectos de campo», que frecuentemente pueden ser instrumentos de las políticas públicas. Ya antes se ha indicado que los proyectos de campo son cruciales para el cambio cultural que promueve la Universidad por la vía de la promoción y el escalamiento de prácticas promisorias para mejorar la vida de las personas, las comunidades y sus entornos.

- 3. Instrumentos de sensibilización:** se refiere a mecanismos de comunicación, información, coordinación y retroalimentación; y otros que recrean una atmósfera informada, no solo para que la comunidad universitaria viva la pertenencia a la entidad, sino para tomar decisiones basadas en la evidencia que pro-

vee la retroalimentación. La esencia de estos instrumentos, en cuyo núcleo está la comunicación, es gestionar la comunicación estratégica considerando los procesos internos de la organización, el contexto global regional, nacional y local y el análisis oportuno de las expectativas y deseos de los actores involucrados en las distintas iniciativas impulsadas por el Sistema Universitario Landivariano. La Universidad diseñará su «plan global de comunicaciones» enmarcado dentro de la «acción pública universitaria», considerando los aspectos estratégicos, logísticos, tácticos y técnicos necesarios para interactuar con diferentes audiencias.

7.3 Infraestructura de apoyo

- 1. Infraestructura para apoyar la planificación universitaria:** en términos de la organización para el impulso ordenado del PEI 2022-203, ya se indicó previamente que se formalizará la «Comisión *ad hoc* de Planificación» como instancia colegiada para asegurar la atención simultánea de la planificación general y de la planificación estratégica, así como de la coordinación de ambos procesos. En el primer caso, se fortalecerá la **Dirección de Planificación General**, adscrita a la Rectoría, y esta promoverá «unidades de planificación» en cada una de las vicerrectorías de la Universidad, Direcciones de Campus y Sedes Territoriales y otras «unidades» (genéricamente hablando) donde sea necesario. Además, recurrirá a plataformas informáticas para apoyar el ejercicio de planificación.

En el segundo caso, se instalará la **Dirección de Planificación Estratégica y Prospección**, adscrita a la Vicerrectoría de Investigación y Proyección (VRIP) para asegurar el adecuado seguimiento de los **productos estratégicos** y la evaluación de los **resultados e impactos** previstos. Además, se harán estudios periódicos del contexto global, regional, nacional y local, para analizar sus implicaciones en la misión universitaria. La VRIP ya cuenta con una plataforma informática propia (denominada IntraVRIP), que compilará los productos estratégicos que corresponden a cada año de vigencia del PEI 2022-2030, reportará su situación y retroalimentará el nivel de planificación general para asegurar que las actividades e

insumos se programen adecuadamente con la suficiencia y continuidad requerida. Pero sobre todo, retroalimentará a la «Dirección Superior» para la toma de decisiones oportunas.

2. Infraestructura y capacidades generales:

todos los elementos humanos, materiales (físicos, financieros) y culturales del Sistema Universitario Landivariano serán gestionados para que operen sinérgicamente en favor de las pretensiones del PEI 2022-2030.

- **Capacidades humanas:** cuerpo de directivos en todos los niveles, claustro de todas las facultades, cuerpo de investigadores, personal administrativo y operativo.
- **Elementos materiales:** que incluye el Campus Central, los campus y sedes regionales, el TEC-Landívar (Centro Científico y Tecnológico para la Formación, Investigación, Innovación y Proyección Universitaria), el Centro de Fe y Cultura de la zona 10 capitalina, el Centro Integral de Proyección Universitaria (CIP) de la zona 9 capitalina y las demás capacidades físicas que pertenecen al Sistema Universitario Landivariano.

3. Nuevas estructuras, procesos y capacidades:

el proceso PEI 2022-2030 ha previsto la necesidad de operar ajustes, o bien, crear nuevas estructuras, procesos y capacidades que sean adecuadas para sostener sus pretensiones de cambio. Algunos de los ajustes y adiciones más relevantes son:

- La reestructura total de la Vicerrectoría de Investigación y Proyección (VRIP) para consolidar un sistema de investigación interdisciplinar en las ciencias socio-humanistas y en las ciencias naturales y tecnológicas, propicio para atender simultáneamente los fines relativos a la retroalimentación de la educación; la creación de espacios para la práctica estudiantil de la investigación; la provisión de aportes críticos y propositivos para cambiar estructuras que impiden el bienestar personal, social y de los entornos; el aprovechamiento de oportunidades de manera equitativa y nutrir el

acervo intelectual de la Universidad, el país y le mundo.

- La reestructura de la Vicerrectoría Académica (VRAC), orientada a optimizar su funcionalidad en torno a la idea de ofrecer a los estudiantes, como sujetos prioritarios del Sistema Universitario Landivariano, una educación rigurosa y pertinente con identidad, propicia para que se puedan desempeñar competentemente, conscientes de la realidad de la que son parte, compasivos con los otros, comprometidos con su familia y su comunidad y coherentes con los valores que están en la base de su formación.
- La renovación curricular y la revitalización de los procesos de acreditación internacional, asegurando que el Sistema Universitario Landivariano se desempeñe a tono con las reglas de las arenas internacionales.
- La creación de los centros integrales de proyección universitaria (CIP).
- La revitalización del Centro Científico y Tecnológico para la Formación, Investigación, Innovación y Proyección Universitaria (TEC-Landívar).
- La optimización de la infraestructura y el uso intensivo de la tecnología moderna para la operación del «Centro de Fe y Cultura», procurando que esas nuevas capacidades eleven el desempeño, el servicio y, en general, la misión universitaria que se define en torno a la educación, la investigación y la proyección universitaria para la transformación de la persona, las comunidades y sus entornos hacia estadios más justos, inclusivos, plurales y sensibles a la vida en todas sus formas para dar contenido concreto a la idea de democracia y bienestar general.
- El mejoramiento continuo de estructuras, procesos y capacidades de los campus y sedes regionales para homogeneizar el desempeño y los estándares académicos (educación e investigación) en todo el Sistema Universitario Landivariano.

En el **cuadro 9** se resumen las pautas esenciales para la implementación del PEI 2022-2030.

Cuadro 9. Pautas esenciales para la implementación del PEI 2022-2030

Pautas para la implementación		
Enfoques de trabajo		
gestión pertinente de los niveles de planificación funcionamiento sistémico formación de capacidades gerenciales y liderazgo sentido de proceso el modelo de gestión para la academia landivariana conducción colegiada		
Instrumentos		
Normativos	Fomento e incentivo	Sensibilización
Estratégicos <ul style="list-style-type: none"> estatutos universitarios reglamento general políticas en sus tres categorías plan estratégico otros planes y programas Operacionales <ul style="list-style-type: none"> reglas, regulaciones, mandatos, instructivos, códigos, memorandos, otros 	Financieros <ul style="list-style-type: none"> presupuestos recurrentes carreras laborales fondos de capital semilla para ofertar capacitación a la medida fondos de investigación estipendios estudiantiles para la investigación programas de becas cuotas diferenciadas territorialmente fondos académicos competitivos. mecanismos de mercado (servicios académicos especializados) gestión de fondos de la cooperación internacional No financieros <ul style="list-style-type: none"> actualización de capacidades ambientes seguros y apropiados 	Estratégicos <ul style="list-style-type: none"> plan global de comunicaciones acción pública universitaria Operacionales <ul style="list-style-type: none"> retroalimentación comunicaciones recurrentes gestión de información coordinación gestión del aprendizaje

Continúa...

Infraestructura de apoyo

Infraestructura para apoyar la planificación universitaria

- Comisión *ad hoc* de Planificación
- Dirección de Planificación General
- Dirección de Planificación Estratégica y Prospección

Infraestructura y capacidades generales

- capacidades humanas
- elementos materiales

Nuevas estructuras, procesos y capacidades

- reestructura de la VRIP y la VRAC
- renovación curricular y acreditación internacional (de carreras y de sistemas de aseguramiento interno de la calidad)
- centros Integrales de Proyección Universitaria (CIP)
- revitalización del TEC-Landívar
- optimización del Centro de Fe y Cultura
- mejoramiento de estructuras, procesos y capacidades de los campus y sedes regionales

7.4 Seguimiento y evaluación del PEI 2022-2030

La labor del seguimiento consiste en reunir evidencia sobre el estado de las cosas en el Sistema Universitario Landivariano. El **nivel de planificación general** lo hace verificando que las actividades (y procesos) encaminadas a la consecución de todos los productos (de proceso, de servicio, tangibles) programados en un periodo de tiempo acordado, se concreten. Obviamente, el desenlace apropiado significa que esas actividades fueron dotadas de los recursos previstos conforme a los tiempos estipulados (cronogramas). Dentro del conjunto de productos asumidos institucionalmente, también están los «productos estratégicos» priorizados en el PEI 2020-2030.

El seguimiento en el **nivel estratégico** se concentra, esencialmente, en la verificación del cumplimiento (o no) de los productos estratégicos. Los niveles de cumplimiento revelarán el desempeño del Sistema Universitario Landivariano. Este ejercicio también proveerá elementos sobre la trayectoria de los productos (con relación a los objetivos y líneas estratégicas), su alcance (escala) y profundidad (institucionalización de procesos). El seguimiento responde a ciclos y, en el caso de la URL, será anual.

La **evaluación**, en cambio, se refiere a la emisión de juicios acerca de los hallazgos del seguimiento en los niveles de planificación general y estratégica. Luego de juzgar el estado de las cosas, el desempeño, su trayectoria, alcance y profundidad; la evaluación deberá indicar si estos aspectos están contribuyendo a alcanzar los cambios propuestos por el PEI 2022-2030. Todos estos elementos serán útiles para decidir sobre el grado de «alineamiento» que debe aplicarse a los procesos (o bien estructuras) relacionados con la visión de largo plazo del Sistema Universitario Landivariano.

En el nivel de planificación estratégica también se generarán e implementarán los protocolos necesarios para dar seguimiento y evaluar los **resultados** y los **impactos** previstos. Este ejercicio se realizará trianualmente (años 2025, 2028 y 2031).

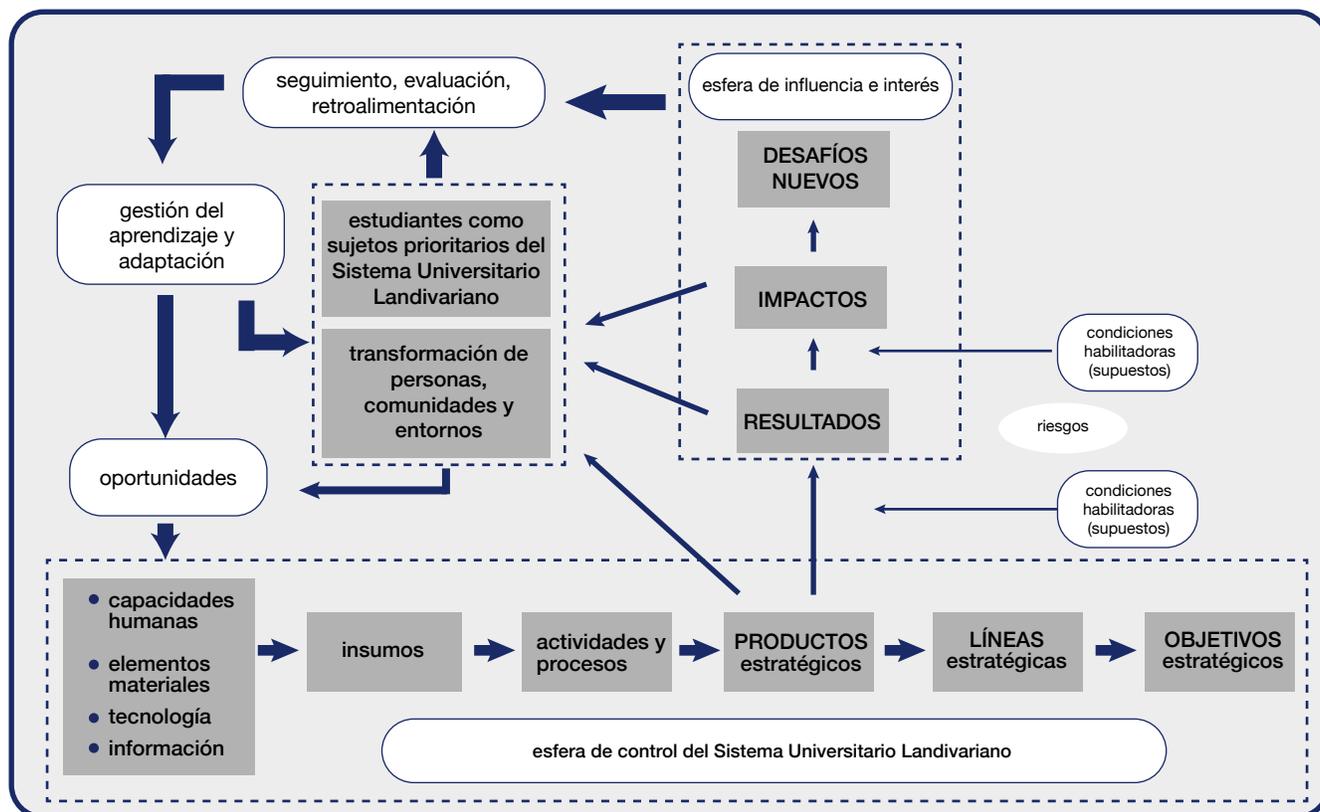
No esta demás recordar en este momento, que los cambios propuestos en el PEI 2022-2030 están sujetos a una buena relación entre los productos, los resultados y los impactos (cadena del impacto). Mientras más calidad y pertinencia tengan los productos, más amplias serán las posibilidades de generar resultados e impactos imperecederos.

En este contexto de planificación, gestionar el aprendizaje es esencial y se refiere, en síntesis, a la utilización de los hallazgos de la evaluación (de desempeño y de impacto), para el ajuste de estructuras y procesos, tal como se indicó anterior-

mente. Una síntesis de las relaciones entre seguimiento, evaluación y gestión del aprendizaje bajo la lógica de la «teoría de cambio» se presenta en

la **figura 5**, en la cual es posible identificar los ámbitos de actuación de la **planificación general** y de la **planificación estratégica**.

Figura 5. Síntesis de las relaciones entre seguimiento, evaluación y gestión del aprendizaje en la lógica de la teoría de cambio (adaptado de Catie, 2021)⁸⁶.



7.5 Los cambios que induce el PEI 2022-2030

A lo largo de todo este plan estratégico, se ha indicado que su propósito es inducir el cambio dirigido por los liderazgos de la entidad, optimizando las capacidades y condiciones que están en la esfera de control institucional y sorteando el riesgo que plantea el entorno. El cambio, no obstante, no surgirá espontáneamente a partir de un dinamismo mecánico.

Se necesita, en primera instancia, de asimilar los planteamientos aquí expuestos de manera inte-

gral, reflexionando sobre sus bases conceptuales y metodológicas. También se requiere de una nueva forma de pensar sobre el sistema universitario. Se debe estudiar y practicar conscientemente el pensamiento sistémico, aquel que recurre simultánea y dinámicamente a la capacidad de modelar realidades y hacer síntesis de ellas, a la comunicación en el sentido de dar y recibir información y a la retroalimentación constante para afinar modelos y cursos de acción.

Entonces, los cambios personales son los primeros que debe inducir el PEI 2022-2030. Pero también, como ya se ha señalado anteriormente, se cambiarán estructuras, orientaciones de política, procesos, capacidades, enfoques e instrumentos. Se esperan fortalecer conocimientos y virtudes en las personas, inicialmente estudiantes, como sujetos prioritarios del Sistema Universitario Landivariano.

⁸⁶ Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, *Plan Estratégico 2021-2030* (Turrialba, Costa Rica: Catie, 2021).

Sin pretensiones mesiánicas, más bien, apegados a la propia naturaleza e identidad universitaria, la pretensión mayor es cambiar, para bien, las vidas de las personas en general, de sus comunidades y de sus entornos. De eso se trata el *magis*, de eso se trata la utopía.

Anexo 1. Énfasis de los estudiantes

La consulta a representantes estudiantiles se concentró en la identificación de elementos materiales o axiológicos que ya existen, pero requieren mejoras, o aquellos elementos totalmente nuevos que deben ser instalados. En términos generales, los estudiantes tienen, al menos, dos horizontes. El primero es el inmediato, y está acotado por la vida estudiantil. Sus inquietudes tienen que ver con recursos y condiciones que se correlacionan con la «calidad de la experiencia estudiantil». El segundo horizonte es el que progresivamente se va configurando y estableciendo a lo largo de su trayecto estudiantil, y tiene que ver con la manera en la que se desarrollará el ejercicio profesional, la vida personal y la acción ciudadana, aspectos que encuentran respuesta en el modelo universitario landivariano.

La mayoría de los aspectos señalados por los estudiantes tienen que ver con el primer horizonte, aunque también figuran algunos elementos sobre el segundo. Varios de los elementos fueron incluidos en la estructura de priorización de productos estratégicos (PE). En este anexo se consignan los aportes más generales. En todo caso, el Sistema Universitario Landivariano cuenta con mecanismos vigentes que capturan estas inquietudes, las procesa y las atiende.

Elementos existentes, mejorables:

- Fortalecer los sistemas de comunicación de proceso, retroalimentando constantemente al estudiante sobre fechas límite y sobre requisitos pendientes para culminar procesos.
- Fortalecer capacidades tecnológicas del TEC-Landívar y en las presencias regionales.
- Mejorar la plataforma de uso de la bolsa de empleo (poco amigable) y compatibilizar los requisitos de los puestos con las capacidades propias del estatus del estudiante o recién graduado.
- Actualizar la normativa vigente de la Universidad y de las facultades en el portal universitario.
- Mejorar/adicionar tutoriales para el adecuado uso de los recursos en línea que ofrece la biblioteca virtual.
- Capacitar intensivamente a los catedráticos para mejorar el nivel de uso de plataformas virtuales y herramientas informáticas en general, para fortalecer la docencia virtual.
- Crear un mecanismo para conciliar los cursos con múltiples eventos académicos de la Universidad (Semana Científica, foros, congresos, conferencias, otras) donde los estudiantes deberían participar.
- Mejorar el mecanismo de seguimiento a consultas nutricionales y psicológicas en el Celasi.
- Mejorar la infraestructura para personas con necesidades especiales.
- Ampliar opciones espaciales para las tutorías en las carreras tecnológicas.
- Ampliar la participación estudiantil en la política ambiental de la Universidad.

Elementos nuevos

- Revisar el inicio de la jornada vespertina (6:00 pm, en lugar de 5:30 pm).
- Ampliar los tiempos de práctica en los laboratorios en el marco de las investigaciones.
- Instalar un mecanismo seguro y confiable para denuncias de acoso en diversas manifestaciones.
- Incluir a los estudiantes en el diseño de las nuevas modalidades híbridas de educación, con el fin de formalizarlas plenamente y considerar sus inquietudes.
- Acompañar institucionalmente a las agrupaciones estudiantiles en jornadas cívicas ciudadanas.
- Incluir mujeres en el claustro de la Facultad de Teología y ampliar bibliografía de autoras.
- Habilitar cocinas básicas (con hornos microondas) para estudiantes con jornadas largas que no pueden financiar la compra diaria de almuerzos.
- Formalizar o incentivar de mejor manera las prácticas deportivas en los estudiantes.
- Promover la salud integral de los estudiantes.
- Instalar un programa formal, permanente y de alto nivel, para el estudio y la práctica del liderazgo, priorizando a los estudiantes.

Esta publicación se distribuye de forma digital,
fue finalizada en diciembre de 2021.



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

