

# Gestionando el cambio con excelencia e innovación

**Dr. Enrique Castañeda Saldaña<sup>1</sup>**

El Plan Estratégico Institucional 2022-2026 define el rumbo que tomaremos en los próximos años, acorde con las ideas fuerza del nuevo gobierno universitario.

Aspiramos a fortalecer el modelo de universidad de clase mundial, elevando nuestros niveles de excelencia académica y de investigación, que son nuestros principales estandartes, resaltando el legado de nuestros profesores fundadores, y nuestra rica historia de 60 años al servicio de la humanidad y la ciencia.

Imaginar la universidad del mañana requiere implementar la gestión del cambio, esto implica dejar atrás muchas de nuestras costumbres que han sido criticadas internamente por su burocratismo. Tenemos que mirar un poco más allá, planteando un cambio total en la universidad; es decir, hacer realidad la universidad que todos queremos para los próximos 15 a 20 años, una universidad nueva rediseñando nuestros procesos.

Necesitamos transformar la experiencia del estudiante, convirtiéndolo en el centro de nuestra atención, para que la UPCH lo marque de por vida y lo identifique con la universidad para siempre. Eso quiere decir que su paso por la universidad le permitirá generar competencias para seguir desarrollándose académicamente y como un



ciudadano de bien. La UPCH debe ser siempre el principal referente de su accionar a lo largo de su vida.

Para ello, el trabajo del personal académico es fundamental, con planteamientos de educación superior moderna e innovadora. Sabemos que el trabajo será gradual, progresivo a la vez que escalonado y cuesta arriba, pero estamos dispuestos a emprenderlo. Dado que involucra cambiar nuestro pensamiento de un proceso de enseñanza-aprendizaje totalmente pasivo a transformar verdaderamente nuestros roles: los profesores como «facilitadores» exigentes y alentadores, y los estudiantes como socios activos que persiguen con determinación sus objetivos educativos.

La excelencia que ha caracterizado a nuestros programas académicos debe permitir a los estudiantes que su vida universitaria se desenvuelva

---

<sup>1</sup> Rector, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima, Perú.

en su máxima plenitud, desarrollando sus potencialidades y que esto sea un círculo virtuoso que genere un mayor crecimiento.

Debemos cambiar nuestro concepto de gobernanza, pasando del trabajo en pequeñas islas hacia uno más integrado, basados en un sólido pensamiento enfocado en la excelencia que sea compartido por todos, generando una mejor comunicación interna.

Desarrollaremos procesos de cambio con énfasis en las siguientes áreas:

**Recursos humanos**, para disponer de un potencial humano comprometido con el desarrollo de la universidad y alineado a las estrategias, para obtener resultados en un corto plazo y marcar un cambio institucional importante.

**Gestión institucional**, para superar el sistema burocrático que dificulta responder adecuadamente a nuestros usuarios, así como para abordar los retrasos tecnológicos. Uno de los puntos más importantes es la transformación digital en todas nuestras actividades. En suma, es el modelo de excelencia en la gestión conduciendo un liderazgo que promueva la participación de todos los estamentos universitarios, estimulando la innovación, construyendo conocimiento y habilidades y asegurando la sostenibilidad de la universidad.

**Evaluación del desempeño**, para ser más exigentes con nosotros mismos y con nuestros colaboradores en el cumplimiento de las funciones y resultados, así como en todos los aspectos éticos. Debemos tener indicadores claros de desempeño organizacional para la toma de decisiones.

**La transparencia e integridad en la gestión**, que ocupa un aspecto fundamental en este cambio: Recientemente hemos aprobado la política y reglamento de la prevención de conflicto de intereses, que será de cumplimiento obligatorio

por toda la comunidad herediana. Así mismo, se ha reforzado el órgano de auditoría y de control interno y se ha designado al oficial de cumplimiento y transparencia. También se encuentra en implementación la Ley 30424 que promueve la integridad y transparencia en la gestión de las personas jurídicas.

**Gestión de docentes**, porque reclutar y retener docentes es importante para lograr el recambio generacional ordenado. Nos proponemos contar con un cuerpo docente sólido que sea la gran fortaleza de nuestra institución. Estamos implementando un diplomado en gestión universitaria que permita contar con docentes preparados para las responsabilidades de gobierno de la universidad.

**Modernizar nuestro modelo educativo**, que realmente permita materializar una formación centrada en el estudiante, con experiencias académicas que propicien el entrenamiento del pensamiento crítico y proactivo en relaciones interdisciplinarias constantes y que les permita integrar saberes para transformar su entorno de forma creativa e innovadora.

**Fortalecer nuestro liderazgo nacional y la proyección internacional**, para consolidarnos como socio estratégico en el desarrollo y la solución de problemas sociales, productivos y ambientales del país; así, contribuiremos de manera decidida en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**La vinculación ética de los investigadores con la institución será una línea de trabajo prioritaria**, porque somos reconocidos por el desarrollo en investigación de primer nivel en ciencias de la vida y la salud, el cual se ha construido sobre el legado de nuestros fundadores, a partir de una formación de excelencia y de un entorno privilegiado en contacto con una elite de investigadores locales e internacionales. Se ha construido una infraestructura de gestión y regulación de la investigación que

es bastante sofisticada. No obstante, nuestros desarrollos no son homogéneos y la estructura administrativa que nos da soporte es aún débil y nos falta integrar nuestros desarrollos a una identidad institucional más clara. Por ello se ha procedido a dotar de una nueva estructura al Vicerrectorado de Investigación que fortalezca los aspectos regulatorios y normativos de la investigación.

**Revalorizar nuestro principal activo**, que son nuestros graduados y egresados y que ahora encontrarán en su universidad la oportunidad de vincularse de múltiples formas.

**Las actividades de responsabilidad social y vinculación con la sociedad**, que serán un trabajo permanente que comprometa a docentes y estudiantes, para que nuestra relación con el entorno sea muy sólida y nuestras acciones de mayor impacto.

Nuestro propósito, en resumen, es propiciar un proceso de mejoras en nuestra capacidad de adaptación a un entorno cambiante, actuando proactivamente ante los retos que afrontamos.

Todo esto se traduce en nuestra misión, nuestra visión y nuestros valores.

Todo el equipo de gestión de la universidad debe generar las estrategias que nos conviertan en los líderes de esos cambios y para que cada integrante de nuestra comunidad académica inspire a las personas con las que trabaja a fin de que se alineen y hagan realidad dichos cambios.

Como se menciona en muchos libros de estrategia, “las mejores estrategias se caen si no hay una ejecución, algo que impulse para que realmente se cumpla”. Nuestra preocupación en el día a día será ¿Qué he hecho hoy que me permita alcanzar los objetivos estratégicos?, de tal manera que demos los pasos que nos lleven a la transformación deseada. Nuestras estrategias no quedarán en declaraciones. Nuestro esfuerzo más importante será ver cómo las llevamos a la práctica y cómo las convertimos en acción para que obtengamos los resultados que hemos planeado.

Finalmente, quiero compartir mi entusiasmo y compromiso con los distintos temas que presentamos en el Plan Estratégico Institucional 2022-2026, que hemos denominado “Gestionando el cambio con excelencia e innovación”.

Dr. Enrique Castañeda Saldaña  
Rector

Lima, 4 de febrero del 2022.