
ARTÍCULO PRODUCTO DE INVESTIGACIÓN

**Estudios sobre la práctica pastoral universitaria:
una aproximación desde la metodología cualitativa de mapas de empatía**

Studies on university pastoral practice:
an approach from the qualitative methodology of empathy maps

Juan Manuel Torres Serrano¹
Carlos Eduardo Ortega Peña²
María Fernanda Peña Cárdenas³
Universidad de La Salle

Recibido: 10.02.2026
Aceptado: 30.03.2026

Resumen

El presente artículo tiene como finalidad desarrollar dos aproximaciones: la primera, relacionada con la comprensión de los mapas de empatía como metodología de investigación cualitativa, y la segunda, una aproximación analítica concerniente a los resultados provenientes de los mismos. Estas aproximaciones permitirán identificar prospectivas y posibilidades para los estudios pastorales universitarios. El artículo se estructura en cuatro partes fundamentales que permiten una comprensión integral del estudio: los referentes teóricos y metodológicos de la investigación; la segunda parte se refiere a la relevancia en relación con la comprensión y alcance de los mapas de empatía como metodología de

¹ jmtorres@unisalle.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-1436-6487>

² cortega@unisalle.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-8101-0811>

³ mpena@unisalle.edu.co
<https://orcid.org/0009-0002-0077-5714>

investigación cualitativa; la tercera parte presenta los resultados, hallazgos y respectivos análisis de los mapas de empatía y, finalmente, en la cuarta parte se presentan las perspectivas en torno a las posibilidades que ofrecen los mapas de empatía para el estudio de las prácticas universitarias (laboratorio pastoral).

Palabras clave: pastoral universitaria, pastoral lasallista, investigación-acción, design thinking, mapas de empatía

Abstract

The purpose of this article is to develop two approaches: the first, related to the understanding of empathy maps as a qualitative research methodology, and the second, an analytical approach concerning the results derived from them. These approaches will allow us to identify prospects and possibilities for university pastoral studies. The article is structured in four fundamental parts that allow a comprehensive understanding of the study: the theoretical and methodological references of the research; the second part addresses the relevance in relation to the understanding and scope of empathy maps as a qualitative research methodology; the third part presents the results, findings, and respective analyses of the empathy maps; and finally, the fourth part presents prospects regarding the possibilities that empathy maps offer for the study of university practices (pastoral laboratory).

Keywords: campus ministry, action research, design thinking, empathy maps, lasallian pastoral model

Introducción

La educación universitaria, en el marco del pensamiento social del Papa Francisco, se erige como un espacio de transformación social, promoviendo la integración de los valores cristianos y la búsqueda del bien común. En sintonía con los postulados del Papa Francisco, el Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL) aboga por la construcción de

comunidades educativas plurales que fomenten la inclusión, la solidaridad y el compromiso con los más vulnerables, reconociendo la dignidad intrínseca de cada persona y promoviendo el diálogo entre fe, ciencia, culturas y tecnologías.

El PEUL, inspirado en la tradición de la pedagogía cristiana y el pensamiento social de la Iglesia, constituye un referente ético y educativo que pone en el centro el respeto, la fraternidad, la honestidad y el cuidado de la casa común. En este contexto, este artículo presenta los resultados de la investigación “Diseño de un modelo de laboratorio de pastoral universitaria lasallista: Hacia la configuración de prácticas pastorales estratégicas, articuladoras, formativas y de agenciamiento”, cuyo objetivo es diseñar un modelo de pastoral universitaria lasallista concebido como laboratorio configurador de prácticas pastorales estratégicas, articuladoras, formativas y de agenciamiento.

En este contexto, la pastoral universitaria se plantea como un espacio para la reflexión crítica y la acción transformadora, centrado en el desarrollo humano y la interacción reflexiva frente a los desafíos sociales y culturales actuales, en la búsqueda por fortalecer la misión educativa lasallista mediante la creación de ambientes de aprendizaje basados en el acompañamiento, el liderazgo fraternal y la promoción de valores éticos y espirituales.

1. Problematicación y problema de investigación

La investigación se centró en abordar dos referentes problematizadores: el primero concerniente a la acción pastoral de la Iglesia y la respectiva insuficiencia de modelos pastorales que no están acordes con la renovación y recepción del Concilio Vaticano II y, por lo tanto, con los contextos históricos actuales. El segundo centrado en el contexto de la Universidad de La Salle (Bogotá, Colombia) y las insuficientes articulaciones entre la acción pastoral, las funciones sustantivas de la Universidad (docencia, investigación, extensión) y los agentes educativos en el marco del diálogo ecuménico e interreligioso y del diálogo entre fe y razón.

El primer frente del problema se refiere al diseño de un modelo de pastoral universitaria lasallista que está intrínsecamente relacionado con la acción de la Iglesia Católica y su interacción con el mundo y la humanidad. Este diseño se enmarca en el concepto de "nueva evangelización", definido por la Conferencia Episcopal de Medellín en 1968 como fundamental para mantener actual la novedad del Evangelio frente a los nuevos contextos y realidades del mundo moderno. Proveniente de la tradición y del pensamiento de la Iglesia latinoamericana, se opone a los modelos de Iglesia y de pastoral de la cristiandad o neocristiandad, que son promotores de eclesiocentrismos, fundamentalismos e integrismos. En contraste, la nueva evangelización aboga por un nuevo modelo pastoral que responde a las exigencias y demandas históricas contemporáneas, renovando los modelos precedentes y adaptándose a los cambios sociales y culturales.

El segundo frente se enfocó en las dinámicas de la Universidad de La Salle y los desafíos que enfrenta en la integración de la acción pastoral con sus funciones sustantivas y la gestión universitaria, teniendo presente que las acciones pastorales actuales no configuran suficientemente una cultura pastoral que influya en las prácticas de gestión y administración universitaria. Estas acciones deben estar orientadas a producir saberes transformadores, necesitan mayor reflexión y deben concebirse como experiencias de fraternidad, servicio, interioridad y espiritualidad, influyendo en los procesos académicos, curriculares y pedagógicos, empoderando a los agentes educativos y promoviendo el diálogo entre fe y razón.

En este contexto, el trabajo pastoral debe adaptarse a las transformaciones identitarias del entorno universitario, siendo crucial formar jóvenes líderes en procesos de transformación social, integrando la diversidad cultural y colectiva para el desarrollo integral de la persona y el cuidado de la casa común. La pastoral universitaria debe responder a la diversidad social y cultural de los estudiantes, superando enfoques limitados a actos de fe y estableciendo una comunicación entre vida, carrera y nuevas corrientes sociales, permitiendo complementar la dignidad humana y las cuestiones de fe, siguiendo la orientación del papa Juan Pablo II sobre la inspiración del mensaje cristiano en las universidades católicas.

1.1. Los objetivos de investigación

El proyecto de investigación que sustenta este artículo surge de la necesidad de comprender las relaciones entre la pastoral universitaria, el modelo pastoral y el concepto de laboratorio pastoral, en la búsqueda por diseñar un modelo universitario lasallista concebido como laboratorio, integrando fe y ciencia, y configurando prácticas pastorales estratégicas, articuladoras, formativas y de agenciamiento. Teniendo como punto de partida la pregunta: ¿Se puede crear un modelo-laboratorio de pastoral universitario en el que primen las diferentes categorías sociológicas y teológicas desde la perspectiva de investigación-acción, que configure prácticas pastorales estratégicas, articuladoras, formativas y de agenciamiento?

En consecuencia, el objetivo general de la investigación fue diseñar un modelo de pastoral universitaria lasallista concebido como laboratorio, que configure prácticas pastorales estratégicas, articuladoras, formativas y de agenciamiento. Con el fin de dimensionar nuevas alternativas itinerantes, que dieran fuerza a la creación de una antropología cristiana, permitiendo crear un modelo que dé respuesta al carácter religioso, propio de la universidad, y al deber de expresar la importancia de la ciencia en la fe.

1.2. Algunos referentes teóricos de la investigación

Las premisas teóricas parten de comprender el significado de los agentes, el agenciamiento y la práctica, en tanto que estos términos se han convertido en palabras claves que han cuestionado la importancia de originar un tipo de pastoral que permita unificar la fe y la ciencia, creando un nuevo ideal pastoral.

Entendiendo que el agente se comprende como el ser que se atestigua en sus capacidades y confía en sus poderes de decir, actuar, narrar y narrarse, asumiendo responsabilidad por sus acciones para asegurarse a sí mismo como actuante y sufriente. Este concepto abarca la relación entre agente y acción, acción y pasión, y poder hacer y decir, reflejando una pasión por lo posible, cuestionando qué se puede hacer y cómo es posible ese hacer, siendo responsable de las consecuencias de sus actos.

En cuanto al agenciamiento, se relaciona con conceptos como dispositivo, disposición, ensamblaje, composición, agrupamiento, red y collage; según Tonkonoff (2011), permite pensar que las individualidades y los colectivos no son puntos de partida, sino el resultado de procesos abiertos e imprevisibles de ensamblaje de flujos sociales que los exceden. En coherencia con esto, el concepto busca poner orden en el caos y comprender cómo el desorden produce orden y realidad (Heredia, 2014).

Según Jean-Guy Nadeau (2004), las prácticas son cadenas de acciones con estructuras lógicas, históricas y teleológicas, prescriptivas y éticas. Son un foco de comprensión y compromiso de los sujetos, de coexistencia entre los mismos y el sistema de la acción; es un acto de interpretación, un acto de comunicación, un poder actuar y una obra abierta.

2. El diseño metodológico de la investigación

La metodología se basó en un enfoque cualitativo de investigación-acción, integrando la reflexión y la formación durante la acción, bajo una dinámica cíclica de espiral: actuar, reflexionar, formar y transformar, para regresar nuevamente a la acción planificada. Según Latorre (2003), la investigación-acción es un estudio colaborativo y autorreflexivo que busca mejorar la calidad de las acciones en situaciones sociales, promoviendo una comprensión más profunda de los problemas prácticos y modificando las situaciones en consecuencia.

La investigación-acción es participativa y colaborativa, creando comunidades autocríticas y orientadas a la praxis; se trata de un proceso sistemático de aprendizaje teórico-práctico que se expande gradualmente, comenzando con pequeños ciclos y avanzando hacia problemas más complejos y colectivos más amplios (Latorre, 2003).

En este sentido, es menester resaltar que este diseño metodológico también se apoyó fundamentalmente en la metodología de innovación denominada Design Thinking (DT) debido a las interesantes y prometedoras miradas interdisciplinarias que han documentado desde la teología práctica autores como (Common, 2019). De tal suerte que esta investigación

se suma a esta mirada interdisciplinaria en donde se pretende utilizar algunas de las herramientas del DT, como los mapas de empatía, los cuales permiten adoptar la perspectiva del otro identificando sus comportamientos, así como sus deseos y necesidades tanto físicas como emocionales, y comprendiendo lo que consideran significativo (Connell and Tenkasi, 2015). Las fases del proyecto incluyen la identificación del problema, elaboración de un plan estratégico, reflexión crítica sobre lo sucedido y desarrollo de una teoría situacional y personal del proceso.

La primera fase se centró en la definición del problema y el análisis de los involucrados para identificar a todos aquellos que pudieran beneficiarse del proyecto, investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación, y diseñar estrategias frente a posibles conflictos. Para esto, se utilizó la técnica de grupo focal con el comité de pastoral universitaria y una lluvia de ideas como instrumento.

En la segunda fase, se identificaron los problemas principales a abordar, se estableció el problema central aplicando criterios de prioridad y selectividad, se definieron los efectos más importantes y se anotaron las causas mediante encuestas grupales con docentes, directivos, estudiantes de la Universidad de La Salle y el nodo pastoral del Distrito Lasallista de Bogotá.

Tabla 1. Participantes: Mapas de empatía

Mapas de Empatía	N.º de Participantes	Sede Chapinero	Sede Norte	Sede Centro	Sede Mosquera
Administrativos					4
Estudiantes		11	10	9	15
Docentes		12	11	10	6
Directivos		11	10	9	0
Total					131

Fuente: Elaboración propia (2024)

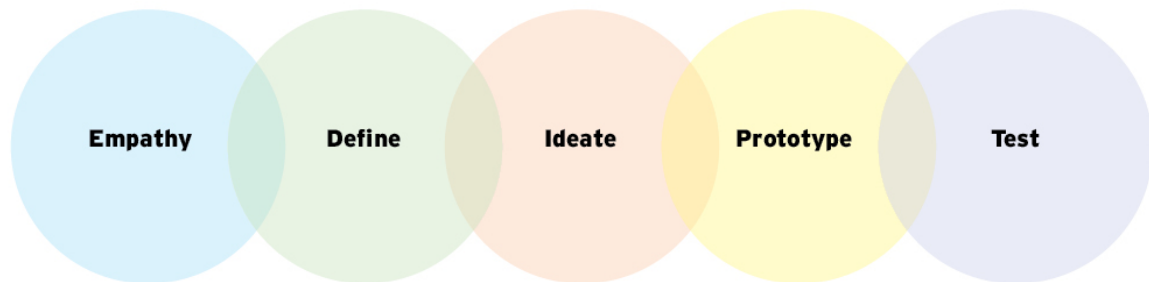
La tercera fase se dedicó al análisis de objetivos, describiendo la situación futura deseada una vez resueltos los problemas; para ello, se convirtieron los estados negativos en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. Este ejercicio fue elaborado por los investigadores y co-investigadores del proyecto y validado con el comité de pastoral universitaria lasallista y el nodo pastoral del Distrito Lasallista de Bogotá.

Finalmente, a partir de los objetivos y resultados, se creó una matriz denominada Matriz de Diseño de Proyecto, que incluye un objetivo principal, objetivos específicos, resultados y actividades. Esta matriz permitió construir los indicadores de la pastoral universitaria lasallista y sirvió como insumo para la elaboración del modelo de pastoral universitaria lasallista.

3. La relevancia: Comprensiones y alcances de los mapas de empatía

Los mapas de empatía forman parte integral del proceso metodológico de Design Thinking (DT), como se ilustra en la figura 1.

Figura 1. IDEO Design Thinking Process



Fuente: Elaboración propia (2024)

Según Dorst (2011), el DT es un enfoque innovador para la resolución de problemas que, en lugar de centrarse exclusivamente en las soluciones, redefine los problemas para generar nuevas perspectivas y contextos. Este enfoque fomenta la creatividad y es especialmente útil para abordar problemas complejos y mal definidos. Autores como Brown (2009), Martin (2011) y Liedtka (2015) han destacado que una de las características esenciales del DT es su enfoque centrado en lo humano, un valor fundamental en el corazón del proceso innovador.

Con este contexto, se puede profundizar en la primera etapa del proceso, denominada “empatía”, cuya principal herramienta son los mapas de empatía. La empatía se percibe como el motor clave que activa el principio de centrarse en lo humano. Muchos practicantes del DT consideran la empatía como el valor central de la orientación hacia lo humano (Carlgren et al., 2016). Los mapas de empatía, como señala Lewrick et al. (2020), son herramientas diseñadas para el análisis empático de un grupo objetivo. Su función es identificar los sentimientos, pensamientos y actitudes de usuarios existentes o potenciales, así como comprender sus necesidades.

4. Los resultados: Un análisis de los mapas de empatía

El diseño del mapa de empatía de la Universidad de La Salle se realizó mediante un ejercicio investigativo que incluyó la aplicación de talleres con estudiantes, docentes, directivos y administrativos de las diferentes sedes y modalidades de la universidad. El proceso comenzó con un acercamiento a cada rol dentro de la comunidad universitaria, una síntesis de las experiencias vividas y las reflexiones surgidas en los encuentros, y una transición por los diferentes momentos del mapa de empatía basados en las percepciones, necesidades y expectativas de los actores. El mapa está construido a partir de 6 categorías fundamentales, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Estructura del taller del mapa de empatía

Categoría	Preguntas
Esfuerzos	¿Cuáles son las tres cosas que más le angustian o le preocupan en la vida cotidiana (personales, laborales, estudiantiles, relaciones) y en la universidad?
Qué oye	¿Qué dicen y qué ha escuchado sobre la pastoral en la universidad? ¿De quiénes lo ha escuchado?

	¿Qué ha escuchado sobre la pastoral en su experiencia como universitario?
Siente y piensa	¿Qué idea o imagen se le viene a la cabeza cuando escucha pastoral en la universidad? ¿Qué emoción –el sentimiento que se relaciona con pastoral en lo que vive en la universidad? Mencione un sinónimo de la palabra pastoral que no es pastoral. ¿Qué entiende por la palabra pastoral universitaria, con qué la pondría en relación?
Qué ve	Qué ha visto en las redes sociales (página web) de la universidad sobre la pastoral. ¿Qué imágenes hay?, ¿qué le llama la atención?, ¿qué palabras ha visto? ¿En qué otros lugares o espacios usted ha visto la palabra pastoral en el contexto de la universidad?
Qué dice y hace	¿En qué acciones piensa usted cuando escucha la palabra pastoral universitaria? ¿Cuál de esas acciones ha visto en la universidad? ¿Con quiénes ustedes relacionan la palabra pastoral (roles – lugares)?
Resultados	¿De acuerdo con las tres cosas que más le angustian y preocupan, qué buscaría o desearía le ofreciera la pastoral en la universidad? ¿Qué le pediría usted a los que lideran la pastoral en la universidad?

Fuente: Elaboración propia (2024)

El mapa de empatía no solo da cuenta de las preocupaciones de cada grupo, sino también de cómo la pastoral es percibida y experimentada en la vida universitaria, identificando tanto lo

que se dice y se oye sobre ella como las acciones concretas que se relacionan con ella y los resultados esperados. El análisis producto de este mapa proporciona un punto de partida para construir estrategias de mejora en relación a la pastoral, asegurando que estas sean pertinentes y efectivas para todos los miembros de la comunidad educativa.

Este proceso permitió recoger y analizar las percepciones, necesidades y expectativas de estos actores respecto a la pastoral universitaria a partir de lo dialogado y compartido durante los talleres, sintetizando las experiencias vividas y las reflexiones surgidas en estos encuentros. Los actores involucrados en el diseño del mapa de empatía fueron:

- . Los estudiantes, quienes proporcionaron perspectivas sobre sus experiencias académicas y personales.
- . Los docentes, que compartieron sus observaciones sobre el impacto de la pastoral en el ambiente académico y su interacción con los estudiantes.
- . Los directivos, quienes ofrecieron una visión estratégica sobre cómo la pastoral se integra en la misión y visión institucional.
- . Los administrativos, que expresaron sus experiencias y cómo la pastoral influye en su bienestar laboral y personal.

Los perfiles resultantes constituyen un reflejo de cómo los distintos miembros de la comunidad universitaria perciben la pastoral, revelando no solo las necesidades particulares de cada grupo, sino también proporcionando ideas para la formulación de estrategias que fortalezcan la labor pastoral y las iniciativas universitarias.

4.1. Administrativos

Los administrativos de la Universidad de La Salle desempeñan un papel crucial en la gestión y optimización de resultados dentro del entorno académico; sus esfuerzos están dirigidos a mantener un equilibrio entre la eficiencia operativa y la realización de la misión lasallista. Lo anterior implica desde la gestión de recursos humanos y financieros hasta la planificación

estratégica y de políticas institucionales, todo ello con el objetivo de sostener y fortalecer la estructura académica.

En medio de los esfuerzos por forjar una pastoral, identifican la pertinencia de acciones concretas que respondan a las “necesidades específicas de cada contexto”, además de reconocer la importancia de adoptar un “enfoque adecuado para llegar eficazmente a los jóvenes” y fomentar su participación en iniciativas de servicio y solidaridad. Así, reconocen que la “escucha activa” es una habilidad para “comprender las realidades y demandas” de los diferentes grupos y promover la “colaboración efectiva” entre las diversas áreas de la universidad.

En su cotidianidad, oyen que la pastoral se asume desde diferentes escenarios como las eucaristías, eventos de grados, visitas a comunidades y encuentros de oración, que representan actividades que sirven para “multiplicar valores y conocimientos”. Además, identifican la formación lasallista como un pilar fundamental en la labor de la pastoral, proporcionando herramientas necesarias para comprender y vivir los valores del carisma lasallista en su día a día.

En cuanto a lo que piensan y sienten, perciben la pastoral como más que una actividad religiosa; para ellos representa una construcción social que fortalece la identidad lasallista y promueve una “cultura de bienestar y crecimiento espiritual” en la comunidad educativa. Sienten que la pastoral ofrece “acompañamiento y refugio” en medio de las demandas diarias, proporcionando consuelo y orientación en momentos de dificultad.

En la categoría de qué ven, los administrativos visualizan la pastoral como un componente esencial de la vida universitaria, observando su manifestación en actividades como eucaristías, eventos de grados, visitas a comunidades y encuentros de oración. Estas actividades no solo replican valores lasallistas, sino que también proporcionan un espacio para la reflexión y la integración comunitaria.

De acuerdo con los administrativos de la universidad, lo que se hace y se dice sobre la pastoral se centra en actividades como retiros, eucaristías, misiones, voluntariados y momentos de oración. Se menciona la necesidad de darle un “propósito más profundo” a las eucaristías, vinculándolas con momentos significativos de la vida como cumpleaños o duelos, para que los participantes se sientan profundamente acompañados.

Por último, recuerdan que dentro del modelo educativo existen competencias lasallistas que pueden guiar y fortalecer las acciones pastorales, lo cual debería ser considerado para impulsar un ejercicio integral y efectivo. Principalmente, enfatizan la necesidad de concebir la pastoral más allá de una perspectiva religiosa, convirtiéndola en un vehículo para una “cultura de bienestar y crecimiento espiritual” en el contexto educativo, fomentando la responsabilidad social, la capacidad de liderazgo y el compromiso con el servicio a los demás.

Tabla 3. Resultados de administrativos

Actores	Esfuerzos	¿Qué oyen?	¿Qué ven?	¿Qué piensan y sienten?	¿Qué se hace?	Resultados
Administrativos	Optimizar resultados académicos. Gestión y planificación institucional. Compromiso ético lasallista.	Pastoral en eventos y oraciones. Críticas por falta de espíritu y difusión. Necesidad de profundizar en las eucaristías.	Contenidos en correos, redes y web. Formación lasallista fundamental.	Pastoral como apoyo y refugio. Bienestar colectivo. Espiritualidad de ayuda y solidaridad.	Retiros, eucaristías, misiones, voluntariados. Acompañamiento del capellán. Actividades de impacto.	Promoción de espiritualidad e identidad. Comunidad sólida y dirigida. Adaptación regional.

Fuente: Elaboración propia (2024)

4.2. Docentes

Los docentes de la universidad, al pensar en la pastoral, evocan la figura de "un pastor que guía a sus ovejas", reflejando su labor en la educación de los estudiantes no solo en el ámbito académico, sino también en su desarrollo personal, abordando una serie de esfuerzos que vayan más allá de la mera organización de actividades. En los esfuerzos reconocen la necesidad de superar la "deshumanización en las relaciones interpersonales" y fomentar la colaboración y solidaridad entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Lo que han escuchado sobre la pastoral refleja una diversidad de percepciones y experiencias; algunos la relacionan con la "responsabilidad social" y actividades como misiones en zonas vulnerables, retiros espirituales y encuentros de espiritualidad e interioridad. Sin embargo, otros mencionan no haber escuchado "casi nada" sobre la pastoral, sintiendo su ausencia en la vida cotidiana de la universidad.

Lo que los docentes sienten y piensan sobre la pastoral está relacionado con la "orientación espiritual" y "liderazgo compasivo", mientras que otros la consideran una "acción transversal" que impregna la dinámica universitaria, promoviendo valores como la compasión y el reconocimiento del otro. Sin embargo, también perciben una falta de conocimiento y comprensión sobre el papel de la pastoral y sienten la necesidad de un enfoque más ecuménico y diverso que respete las diversas confesiones y experiencias espirituales de la comunidad.

Lo que observan se materializa principalmente en medios de comunicación que buscan involucrar a la comunidad universitaria; destacan la presencia del capellán universitario y la "oficina de pastoral" como puntos de referencia. Además, hay quienes señalan haber participado en "encuentros" sobre proyectos pastorales y recibido "correos electrónicos" invitándolos a eventos como eucaristías, conferencias y actividades solidarias.

Lo que dicen sobre la pastoral incluye compromiso con el servicio, acompañamiento espiritual y acción social. Sin embargo, existen críticas sobre una "desconexión con la realidad", una

“ritualización monótona” y una “falta de comprensión de las diversas espiritualidades”. Algunas voces sugieren la necesidad de revitalizar y repensar las estrategias pastorales para promover una mayor participación y una visión más amplia de la labor pastoral en la comunidad universitaria.

En cuanto a los resultados, los docentes desean didácticas que promuevan la espiritualidad, orientación vocacional y, a su vez, más talleres sobre estos temas; enfatizan la creación de espacios para la reflexión diaria y recursos que fortalezcan la espiritualidad e interioridad. Buscan una "articulación real con la razón de ser de la universidad" para conectar con sus compañeros y desarrollar el crecimiento espiritual en función de la misión lasallista. Quieren una “mayor presencia pastoral” que abarque encuentros presenciales y virtuales, con orientación, escucha activa y “que estén desconectadas del entorno académico y el discurso religioso”.

Finalmente, los docentes identifican la necesidad de revitalizar y “repensar las estrategias pastorales”, fomentando una mayor participación y una visión más inclusiva de la espiritualidad. Enfatizan la importancia de “didácticas para la interioridad y la espiritualidad” en línea con la misión lasallista, enriqueciendo la experiencia educativa de todos los involucrados.

Tabla 4. Resultados de docentes

Actores	Esfuerzos	¿Qué oyen?	¿Qué ven?	¿Qué piensan y sienten?	¿Qué se hace?	Resultados
Docentes	Guía en desarrollo personal y académico. Promover colaboración y	Responsabilidad social, retiros, misiones. Falta de presencia pastoral en el	Participación en retiros, misiones y actividades solidarias. Comunicación por	Orientación espiritual y liderazgo compasivo. Falta de comprensión del	Encuentros sobre espiritualidad y acción social. Críticas a la desconexión	Didácticas para la espiritualidad. Mayor presencia pastoral y

	solidaridad . Integrar pastoral en la vida universitaria.	discurso institucional.	correos, redes sociales y página web. Presencia del capellán y oficina de pastoral.	papel pastoral. Necesidad de enfoque ecuménico y diverso.	n y ritualización. Repensar estrategias pastorales.	escucha activa. Conexión con la misión lasallista y la academia.
--	--	----------------------------	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia (2024)

4.3. Estudiantes

Los estudiantes son el pilar sobre el cual se construye el proyecto lasallista y su desarrollo integral es el objetivo fundamental de la práctica educativa. A través de sus experiencias y vivencias, enriquecen el ambiente universitario y contribuyen a forjar una comunidad académica colaborativa.

En términos de esfuerzos, los estudiantes destacan la importancia de generar espacios de participación social, oportunidades de desarrollo profesional y eventos que aborden temas de interés humano y social. Buscan desconectarse de la rutina diaria y conectar desde la empatía, trabajar en equipo e integrar diferentes sedes universitarias para encontrar apoyo, sentido de comunidad y desarrollo integral.

En cuanto a lo que oyen, algunos han participado en eventos como "Café con Fe", pero la mayoría indica no haber oído mucho sobre la pastoral. Relacionan la pastoral principalmente con temas religiosos y actividades específicas como misiones y compromisos sociales, y perciben una falta de difusión y comunicación adecuada sobre la pastoral, pero afirman que la información llega de manera irregular, a menudo a través de profesores y experiencias personales.

En lo que piensan y sienten, los estudiantes ven la pastoral como algo que enfatiza la convivencia, las misiones humanitarias, los retiros espirituales y la ayuda social. Sin embargo, también expresan un desinterés creciente en ciertas prácticas tradicionales, como la participación en la eucaristía, y perciben un distanciamiento entre los mensajes de la iglesia y su aplicación práctica en la vida cotidiana. Critican la falta de dinamismo en los mensajes pastorales y la falta de adaptación a los cambios sociales y culturales.

Sobre lo que ven, los estudiantes mencionan la presencia física de un "hermano con hábito" y notan actividades y preparativos realizados por jóvenes los sábados, así como la interacción y acompañamiento espiritual del Padre Juvenal. Sin embargo, consideran que la visibilidad de la pastoral es limitada, principalmente debido a la falta de difusión en redes sociales y otros canales de comunicación. La información a veces se presenta de manera textual y poco visual, dificultando su comprensión.

Respecto a lo que se hace, destacan acciones concretas como el servicio comunitario, la reflexión, la caridad, las misas, la oración y el apoyo mutuo en la comunidad estudiantil. Sin embargo, sugieren que estas acciones deben ser más dinámicas y adaptadas a sus intereses y necesidades actuales.

Finalmente, en cuanto a los resultados, los estudiantes buscan una pastoral que promueva espacios de diálogo plural y actividades que fortalezcan los lazos familiares. Desean una cercanía significativa basada en la "comensalidad", una pastoral adaptada a sus necesidades y lenguajes, y posibilidades para participar en actividades que promuevan su bienestar emocional y crecimiento personal, alejándose de enfoques exclusivamente religiosos y brindando un acompañamiento más genuino y sincero.

Tabla 5. Resultados de estudiantes

Actores	Esfuerzos	¿Qué oyen?	¿Qué ven?	¿Qué piensan y sienten?	¿Qué se hace?	Resultados
Estudiantes	Espacios de participación	Eventos como "Café	Presencia de figuras	Desinterés en temas	Convivencias, misiones,	Espacios de diálogo

	n social y desarrollo profesional. Conectar desde la empatía y trabajar en equipo. Integración entre sedes universitarias.	con Fe". Falta de difusión y comunicación efectiva. Información irregular y centrada en temas religiosos.	pastorales (hermano , Padre Juvenal). Visibilidad limitada en redes sociales.	religiosos, preferencia por servicio social. Reconocimiento del valor del servicio comunitario. Necesidad de una pastoral más inclusiva y actual.	retiros y ayuda social. Críticas a la falta de dinamismo y adaptación. Desinterés en prácticas tradicionales como la eucaristía.	y apoyo comunitario. Actividades para fortalecer lazos familiares y bienestar emocional. Pastoral adaptada a sus necesidades y realidades.
--	--	---	---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia (2024)

4.4. Directivos

Los directivos de la universidad son el eje sobre el cual se consolida la puesta en marcha de la naturaleza, misión, funciones, objetivos y organización de la Universidad de La Salle, para atender tanto a su propio desarrollo interno como a las exigencias socioculturales, educativas y lasallistas del momento presente. En términos de esfuerzos, los directivos destacan la necesidad de cuestionar la "normatividad inflexible" y encontrar un equilibrio entre la rigidez y la flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes, especialmente fomentar un "compromiso compartido" entre estudiantes y la comunidad educativa para mejorar la articulación entre las diferentes dependencias y promover la "solidaridad entre pares".

En cuanto a lo que oyen, perciben cierta confusión y falta de claridad sobre el concepto de pastoral; algunos lo relacionan con actividades como los "obituarios", "eucaristías" y "pausas

activas", mientras que otros destacan temas repetitivos y monótonos ligados al fundamentalismo católico, lo cual no resulta atractivo para los jóvenes. La falta de difusión y comprensión de la pastoral, así como su relación con lo religioso y lo espiritual, son desafíos identificados.

Respecto a lo que piensan y sienten, reconocen la pastoral como un “espacio de apoyo espiritual”, orientación y tranquilidad; destacan la figura del párroco universitario como un elemento cercano que brinda calma y confianza a la comunidad universitaria. La pastoral es percibida como un “lugar de paz interior, seguridad y reflexión”, aunque también se mencionan preocupaciones sobre la falta de conexión y entendimiento, lo que puede llevar a la desmotivación y la pérdida de interés en participar en estos espacios.

En lo que ven, señalan que la pastoral se manifiesta a través de diversas plataformas y medios de comunicación, incluyendo redes sociales, la página web institucional, publicaciones, homenajes, talleres, retiros y misiones. Sin embargo, existe preocupación por la dispersión de actividades pastorales sin una estrategia clara y una plataforma unificada.

En términos de lo que se hace, enfatizan la pastoral como un medio para brindar ayuda y servicio a la comunidad, así como acompañamiento a los más necesitados. Las prácticas esenciales incluyen encuentros fraternos, oración, retiros, misiones y consejería, junto con la formación en la fe, ética, ciencia y virtud. Sin embargo, se señala una falta de escucha por parte de la comunidad universitaria y la necesidad de integrar la pastoral en la cotidianidad universitaria, evitando que sea vista como un apéndice separado del currículo.

Finalmente, en cuanto a los resultados, los directivos señalan que la pastoral requiere una "integración profunda" en todos los aspectos de la vida universitaria, desde talleres y retiros espirituales hasta actividades de interacción cotidiana. Proponen la creación de programas de reconocimiento pastoral para destacar los esfuerzos de quienes participan activamente en la comunidad universitaria y superar la asociación exclusiva con temas religiosos, especialmente católicos.

Tabla 6. Resultados de directivos

Actores	Esfuerzos	Qué oyen	Qué ven	Qué piensan y sienten	¿Qué se hace?	Resultados
Directivos	Flexibilizar normas para adaptarse a los estudiantes. Fomentar compromiso compartido. Mejorar la comunicación entre dependencias.	Confusión sobre la pastoral, vista como religiosa. Percepción de temas repetitivos y fundamentalistas. Necesidad de fortalecer la identidad lasallista.	Presencia en redes sociales y página web. Eventos: retiros, misiones, eucaristías. Actividad es dispersas sin estrategia clara.	La pastoral ofrece apoyo espiritual y tranquilidad. Padre Juvenal es una figura cercana y confiable. Mejorar la conexión y el significado de la pastoral.	Ayuda y servicio a la comunidad, acompañamiento espiritual. Retiros, misiones y consejería. Falta de escucha y percepción de la pastoral como separada del currículo.	Integración profunda en la vida universitaria. Programas de reconocimiento como "padrinos y madrinas". Espacios constantes para reflexión y diálogo.

Fuente: Elaboración propia (2024)

4.5. Tensión, percepciones y perspectivas de los mapas de empatía

En el análisis de elementos de tensión, percepciones y perspectivas, la pastoral en la Universidad de La Salle emerge como un foco de desafíos y oportunidades desde la perspectiva de los administrativos, docentes, estudiantes y directivos. La tensión principal radica en la disyuntiva entre lo religioso y lo social; esta tensión se ve reflejada en la necesidad de repensar la pastoral no solo como un espacio religioso, sino como un motor de bienestar

integral que abarque la diversidad espiritual y cultural de la comunidad universitaria para fortalecer la misión educativa y lasallista en un contexto cambiante y diverso.

Desde las percepciones, los diferentes actores tienen una visión diversa y, en algunos casos, fragmentada de la pastoral. Para los administrativos, la pastoral representa un espacio de acompañamiento y apoyo, donde la escucha activa y la colaboración son claves para mejorar la experiencia universitaria. Los docentes, por su parte, enfrentan una dualidad en sus percepciones: algunos la consideran una guía espiritual que promueve valores esenciales, mientras que otros perciben una desconexión entre la pastoral y las realidades contemporáneas, señalando la necesidad de mayor ecumenismo y dinamismo. Los estudiantes identifican la pastoral como un espacio que debería enfocarse más en el acompañamiento emocional y social que en lo exclusivamente religioso. Finalmente, los directivos ven en la pastoral un espacio de apoyo espiritual y de servicio, pero reconocen la necesidad de mayor integración en la vida cotidiana de la universidad y una mejor articulación con los objetivos institucionales.

En cuanto a las prospectivas, es claro que la pastoral es una oportunidad transformadora dentro de la universidad, siempre y cuando se replanteen estrategias para abordar las necesidades emergentes, teniendo en cuenta la visión de una pastoral inclusiva, con una presencia renovada y adaptada a los cambios culturales y sociales. Los actores coinciden en que la pastoral debe superar su percepción como un apéndice religioso y convertirse en un espacio que fomente el crecimiento espiritual, emocional y social, conectando a los miembros de la comunidad de manera más efectiva y significativa desde los diferentes lugares que ocupan en la comunidad educativa. Las reflexiones conjuntas señalan que para lograrlo se requiere mayor escucha, flexibilidad y adaptabilidad de las estrategias pastorales con los valores lasallistas y el entorno académico, en un esfuerzo por construir una cultura de bienestar y crecimiento integral.

5. Prospectivas: posibilidades que ofrecen los mapas de empatía para el estudio de prácticas pastorales universitarias

La comprensión de laboratorio pastoral se relaciona, desde la perspectiva del teólogo y sacerdote italiano Enzo Biemmi (Biemmi, 2013), con el segundo anuncio, la segunda conversión, las segundas escuchas eclesiales. Segundo anuncio entendido como la proposición del evangelio a bautizados, creyentes, que por diversas razones se han alejado de la comunidad eclesial y de la fe. Dicha proposición se relaciona con momentos –etapas particulares de la vida–, pasajes o situaciones antropológicas que lleguen a ser umbrales de fe (pasos primeros, entradas, recomienzos), y correlaciona umbrales de vida y umbrales de fe. De acuerdo con Biemmi (2013), el segundo anuncio implica repensar la pastoral en una triple perspectiva:

- . Acogida incondicional de las personas con actitud de sabia simpatía.
- . Proposición de la buena palabra del Evangelio realizada a partir de las experiencias de vida de las personas (biografización).
- . Iniciación. Retomar la experiencia de fe desde la libertad de la gracia, desde el devenir sujetos ante Dios, el engendramiento.

El proyecto del segundo anuncio llevado a cabo por la Iglesia católica italiana realiza anualmente un laboratorio eclesial de verano donde se explora uno de estos umbrales desde diversas perspectivas y reflexionando sobre la pluralidad de competencias que se requieren.

Según Mignozzi (2017), el laboratorio tiene los siguientes componentes formativos:

- . Investigación teórica sobre el tema: la vertiente antropológica y teológico-bíblica.
- . Relato y análisis críticos de prácticas: la vertiente teológico-pastoral. Mediante la experiencia narrada y las comunidades reflexivas.
- . Trabajo sobre las propias representaciones: la vertiente autobiográfica.
- . Un proceso realizado bajo supervisión.

Teniendo en cuenta lo anterior, Mignozzi (2017) señala que el laboratorio es una práctica de formación, de transformación e investigación que busca la «formación como transformación», y que incide en el ser, el saber y el saber hacer. El laboratorio es un lugar donde se privilegia

el papel de cada agente, donde se tienen en cuenta sus experiencias y donde se recibe formación, y se ejercita lo que se aprende. El laboratorio busca abordar uno de los umbrales (dimensiones existenciales y de fe) para discernir referentes y posibilidades de un anuncio del evangelio renovado en el corazón de la vida humana y dentro de una relación de testimonio, y de aprender de la experiencia del relato y de la fe vivida. En este sentido, el laboratorio se presenta como un ejercicio de teología práctica que exige “partir y volver” a la acción para extraer de la experiencia práctica competencias pastorales y retornar a la proposición del Evangelio.

El agente se comprende como el ser que se atestigua en sus capacidades, que confía en sus poderes —de decir, actuar, narrar y narrarse, de asumirse responsable de sus acciones— para «asegurarse a sí mismo como actuante y sufriente». Agente/acción, acción/pasión, poder/hacer-decir. Pasión por lo posible. Toda acción es relación; se es simultánea o alternativamente paciente y agente. ¿Qué puedo hacer si es que puedo hacer algo? ¿Cómo es posible ese hacer? Agente: Hombre capaz de: "Yo puedo". Capacidad reflexiva fundamental de designarse a sí mismo como aquel que habla, como aquel que actúa, como aquel que narra, "se narra" y como aquel que se siente responsable y a quien las consecuencias de sus actos pueden serle imputadas.

En cuanto a la comprensión de agenciamiento, Tonkonoff (2011) subraya que esta categoría se relaciona con otras como dispositivo, disposición, ensamblaje, composición, agrupamiento, red, collage. Dichas categorías son utilizadas para pensar las unidades en el marco de una ontología pluralista y para responder a la pregunta “¿Cómo dar cuenta de la multiplicidad y explicar a la vez el modo en que se mantienen juntas las cosas, cómo hacen cohesión las redes, cómo se construye el mundo?”. Esto se realiza superando comprensiones como la de sistema, estructura, totalidad, organismo, como unidades que totalizan a sus elementos. Para Tonkonoff (2011, pág. 5), la categoría de agenciamiento comporta una crítica tanto al individualismo como al holismo, y responde a un intento de comprender lo social en su multiplicidad y constante devenir, sin por ello perder de vista su articulación y sistematización relativas. Permite pensar que las individualidades y los colectivos no son puntos de partida,

sino el resultado de procesos abiertos e imprevisibles de ensamblaje o agenciamiento de flujos (sociales) que los exceden.

En coherencia con lo anterior, Heredia afirma que “(...) con el concepto de agenciamiento, como con otros conceptos, se trata de poner orden en el caos y, en el límite, poder componer en un sistema conceptual las condiciones bajo las cuales el desorden produce orden –como produce realidad” (Heredia, 2014, pág. 95).

Referencias

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness.

Carlgren, L., Elmquist, M., & Rauth, I. (2016). The challenges of using design thinking in industry: experiences from five large firms. *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 344-362. <https://doi.org/10.1111/caim.12188>

Dorst, K. (2011). The Core of “Design Thinking” and Its Application. *Design Studies*, 32(6), 521-532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>

Latorre, A. (2003). *La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. Graó.

Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2020). *The Design Thinking toolbox: A guide to mastering the most popular and valuable innovation methods*. John Wiley & Sons.

Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925–938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>

Martin, R. (2011). The Innovation Catalysts. *Harvard Business Review*, 89(6), 82–87.

Nadeau, J.-G. (2004). La pratique comme lieu de la théologie pratique. *Laval Théologique et Philosophique*, 60(4), 543-562.

Tonkonoff, S. (2011). Todo es una sociedad. Notas sobre la noción de agenciamiento. IX Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.