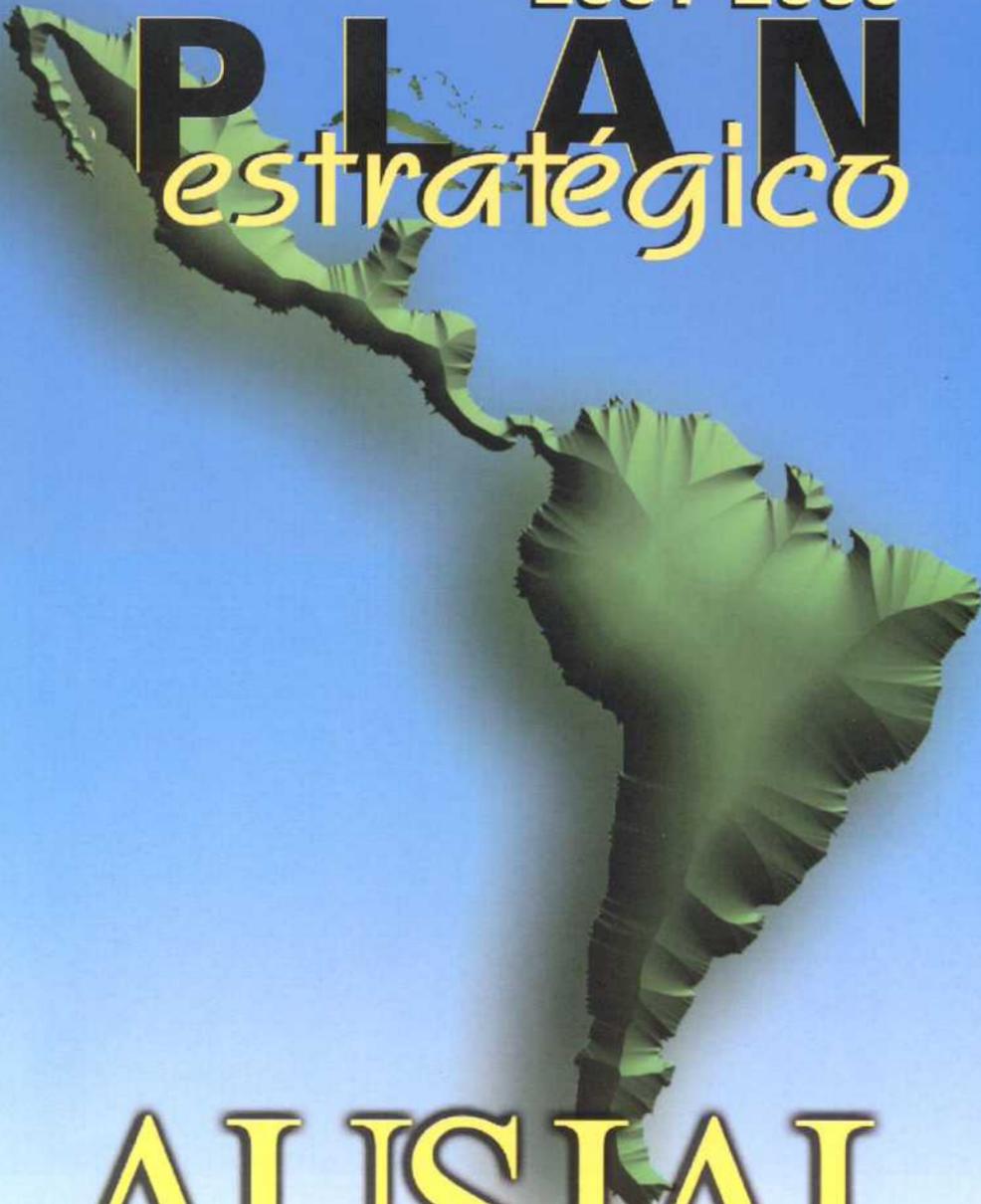


2001-2005

# PLAN *estratégico*



# AUSJAL

Asociación de Universidades Confiadas  
a la Compañía de Jesús en América Latina



AUSJAL

Plan Estratégico 2001-2005

PLAN ESTRATÉGICO
2001-2005



Asociación de Universidades Confiadas a la  
Compañía de Jesús en América Latina  
Presidencia

Caracas, 2001



## Plan estratégico 2001-2005

Universidad Católica Andrés Bello  
Montalbán. Caracas (1020)  
Apartado 20.332  
Diseño y Producción: Publicaciones UCAB  
Diagramación: Alexandra Loginow E.  
Diseño de Portada: Alexandra Loginow E.  
Impresión: Editorial Texto, C.A.

Año:2001  
AUSJAL  
Asociación de Universidades Confiadas  
a la Compañía de Jesús en América Latina

Reservados todos los derechos.

No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado -electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc.- sin el permiso previo de los titulares de los derechos de la propiedad intelectual.



<b>INDICE GENERAL</b>
-----------------------

Presentación .....	05
I. Antecedentes del plan .....	11
I.1 ¿Qué es Ausjal y cuál es su misión? ...	13
I.2 Antecedentes y Organización de Ausjal .....	16
II. Diagnóstico y punto de partida .....	21
II.1 Fortalezas, Debilidades, y Desafíos de las Universidades y de Ausjal .....	25
III. Prioridades estratégicas .....	31
III.1 ¿Para qué sociedad formamos? .....	35
III.1.1 Comprensión y superación de la pobreza .....	35
III.1.2 Sistema educativo nacional y universidad .....	37
III.1.3 Emprendedores, gestión, ética y compromiso social de la empresa .....	39
III.1.4 Estado Social de Derecho y Derechos Humanos .....	41
III.2 La Persona que se forma .....	43
III.2.1 Formación para asumir la sociedad .....	44
III.2.2 Formación integral de la persona para el cambio .....	46
III.3 Cambios en la Institución formadora .....	48
III.3.1 Laicos y Jesuitas para la identidad ignaciana de la universidad .....	48
III.3.2 Evaluación, acreditación y calidad universitaria .....	50
III.3.3 Desarrollo de la Cultura Ausjal y actividad compartida .....	51



Presentación



Las Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina, luego de un proceso de reflexión y discusión iniciado en 1990, aprobaron en 1994 el documento "Desafíos de América Latina y Propuesta Educativa AUSJAL" (1995), que recoge los acuerdos básicos sobre la identidad y misión de Ausjal en la actual realidad latinoamericana. En él se proponen seis Objetivos, Prioridades y Líneas de Acción.

Con el documento Desafíos se avanzó en la definición de la misión y visión de las universidades de Ausjal en el contexto de las sociedades latinoamericanas en las que se insertan. Como paso siguiente, y con la experiencia de los últimos seis años, hemos elaborado este Plan Estratégico que nos permite convertir los lineamientos de la tercera parte de Desafíos..., en líneas estratégicas que se concretan en proyectos y actividades que formen parte del cotidiano quehacer de la Asociación y de cada una de sus universidades.

La Junta Directiva de Ausjal, reunida en Uruguay en Noviembre de 2000, encargó a la Presidencia la redacción de una versión preliminar del Plan Estratégico Ausjal, que sirviera de base para la discusión y revisión por parte de los Rectores y de la Junta Directiva, y su elaboración final. En abril de 2001 se envió el borrador a todos los rectores. Recibidas las observaciones en la Asamblea de Roma el 25 de mayo y otras enviadas por escrito, se elaboró una nueva versión y se envió para el 30 de junio con la solicitud de hacer llegar las últimas observaciones que tuvieran para el 15 de agosto. Recibidas éstas, hemos procedido a la redacción definitiva que enviamos ahora.

Tres premisas fundamentales orientan la elaboración y desarrollo del presente Plan:

Primera: Su formulación y ejecución debe realizarse de manera conjunta entre las universidades y la Directiva de la Asociación. Las universidades nacieron y se desarrollaron en forma separada, son autónomas con relación a Ausjal y cada país tiene su especificidad propia. No obstante, las diferencias no son tan marcadas que nos impidan formular estrategias y desarrollar acciones y proyectos comunes. La formulación y ejecución de los proyectos del Plan deben adaptarse a las condiciones particulares de cada universidad y su país. El Plan Estratégico común debe ser tal que las universidades sientan que sus objetivos se alcanzan mejor con él. Esta tarea es compleja, pero posible. Hay una alta motivación en estos tiempos de la globalización para que el espíritu universal de la Compañía de Jesús se haga operativo entre las universidades S.J. latinoamericanas. El reciente Encuentro de los rectores universitarios de todo el mundo con el P. General nos confirmó esta necesidad.

Segunda: Lo más importante en esta fase de planificación no es el documento del Plan, sino el proceso de reflexión, evaluación, discernimiento y acción conjunta, entre nuestras universidades para convertir los lineamientos estratégicos, recogidos en el documento Desafíos, en proyectos y acciones efectivas. Aunque venimos haciendo muchas cosas en colaboración, necesitamos un instrumento breve y concreto que nos permita orientar las prioridades y trabajar



juntos. Lo común se efectuará especialmente, en los proyectos prioritarios y estratégicos en los que tenga sentido la colaboración para mejorar la eficiencia y la eficacia de nuestras universidades; en aquellos proyectos que difícilmente podrían realizarse por las universidades miembros aisladamente. Las ventajas para Ausjal y para cada una de las universidades participantes se derivan de esta nueva escala de dimensión latinoamericana para la reflexión y la acción, además de la mayor capacidad negociadora y de ahorro que generan.

Tercera: El Plan Estratégico no pretende ser un documento definitivo. Su propósito fundamental es servir de guía, clara, sistemática y adaptable, a la acción de las universidades en red y de la Asociación como un todo. La sistematización y ordenamiento entre los objetivos y los medios concretos que el Plan requiere, no sólo permitirá materializar los fines de Ausjal y consolidar su organización, sino también asegurar la vigencia de los valores e ideales cristianos e ignacianos de las universidades frente a un entorno siempre cambiante y retador.

El presente Plan está organizado en tres secciones. En la primera, se explica lo que es Ausjal, su misión, antecedentes y organización. En la segunda sección, se recogen los principales retos y amenazas del entorno de las universidades y de Ausjal, así como sus fortalezas y debilidades. En la última sección, se establecen los lineamientos u objetivos estratégicos que guiarán la ejecución del Plan.

Los medios (acciones prioritarias y proyectos) para lograr los objetivos propuestos, serán presentados en un documento separado, así como los recursos necesarios y los perfiles de los proyectos a ser ejecutados en el horizonte del Plan. Los proyectos del Plan vendrán de las universidades trabajando de forma conjunta o de la Directiva de Ausjal.

En este Plan omitimos aclaraciones conceptuales o discusiones en la definición de lo que se entiende por pobreza, diálogo interreligioso, modelos educativos o significado de los derechos humanos. En los temas ya tratados por las últimas Congregaciones Generales, por los documentos del P. General, acuerdos de Ausjal, etc., simplemente nos referimos a ellos como base de los consensos. En los casos en que es necesaria una discusión mayor (educación, pequeña y mediana empresa, pobreza...) entre los especialistas en cada línea prioritaria, serán los equipos que llevan ese trabajo los que harán ulteriores precisiones. El plan se limita a

señalarlos como líneas prioritarias. Las iniciativas y proyectos surgen de las universidades; cualquiera de ellas puede proponer proyectos e investigaciones a otras y a la Directiva de Ausjal, para así trabajar juntos dentro de las prioridades señaladas.



## I Antecedentes del plan



## I.1 ¿Qué es Ausjal y cuál es su misión?

1. Ausjal es un organismo voluntario de carácter internacional que actualmente congrega a 27 universidades y facultades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina.

2. La acción de Ausjal está dirigida al fomento de la formación integral de los estudiantes, la formación continua de los docentes, con énfasis en los valores y el compromiso social por la vida, y al fortalecimiento de la calidad académica de las universidades, con el fin de que dichas instituciones de inspiración cristiana promuevan en América Latina una vida digna con desarrollo sustentable.

3. En consecuencia, las actividades de Ausjal tienen como propósito el incremento de la capacidad científico técnica, la potenciación de los talentos humanos (capital humano) y el incremento sistemático de las capacidades organizativas de las sociedades latinoamericanas. Todo ello ordenado éticamente, al rescate de las sociedades con transformación de su actual dinámica que excluye a las mayorías.

En Desafíos... (n.128) formulamos el principio rector que orienta la acción de Ausjal: Desarrollar una alta calidad científica con agudo sentido de la aplicación de los estudios para mejorar la calidad de vida de nuestras sociedades por medio de la elevación de la productividad social. Se trata de

proponer el fin humanista, de lograr oportunidades de vida (y oportunidades para ser productores) para todos, especialmente para las mayorías hoy excluidas y ordenar hacia su consecución la ciencia, las técnicas, las capacidades productivas y la responsabilidad social; y esto de manera sustentable en el tiempo, evitando que nuestras acciones de hoy priven de oportunidades a los de mañana. El desarrollo en el tiempo tiene que ser ambiental, social y económicamente sustentable. Por eso el sentido de lo público, la responsabilidad social, el espíritu democrático y el incremento de la capacidad organizativa de nuestras sociedades ha de ser un sello distintivo del aporte ético de nuestras universidades.

4. Ausjal está integrada por universidades totalmente independientes jurídicamente; con una inspiración común, pero sin una tradición y cultura de funcionamiento coordinado y en colaboración. En este sentido, la Directiva de Ausjal, por sí misma, no tiene ningún poder para elaborar un proyecto estratégico y llevarlo a la práctica en cada institución, pero en las sucesivas asambleas se ha expresado esta voluntad y el encargo expreso de formular el Plan que será vivo con la aceptación y el compromiso activo de las universidades. Esta voluntad de acción conjunta no es algo particular de cada rector, sino que pertenece a la identidad misma de la universalidad de la Compañía de Jesús desde su origen.

5. La visión o imagen objetivo que tenemos de Ausjal, es la de una organización dinámica y eficiente que facilita y potencia la cooperación y el intercambio entre las universidades y permite aprovechar la sinergia entre sus miembros, de

forma que los objetivos de cada uno converjan y potencien los de toda la Asociación y viceversa. Ello con el fin de obtener beneficios para sus universidades miembros. Su principal reto consiste

en crear la primera red universitaria en América Latina con una identidad, liderazgo compartido y estrategia común para la transformación educativa y social de la región. En Desafíos... (nos. 64-116) se recogen los elementos centrales de las universidades de



inspiración cristiana que constituyen la identidad de nuestras universidades; por eso no los repetimos aquí.

## I.2 Antecedentes y Organización de Ausjal

6. El 10 de noviembre de 1985 los Rectores se reunieron con el Padre General de la Compañía en Roma, y quedó formalmente constituida Ausjal.

En Río de Janeiro (1987) los rectores aprobaron los estatutos y en Quito (1990) y Guatemala (1997) los reformaron.

7. La máxima autoridad de la Asociación es la Asamblea General de Asociados, integrada por los rectores de las instituciones o por sus respectivos delegados. Ella elige la Junta Directiva, integrada por un Presidente, dos Vicepresidentes y un Secretario Ejecutivo; es la encargada de la ejecución de las políticas aprobadas por la Asamblea y de la gestión ordinaria y administrativa de la Asociación

8. Han pasado 15 años desde el modesto nacimiento de AUSJAL y hoy se tienen unas posibilidades que, entonces, no podían ni siquiera soñarse. Se ha avanzado mucho en su conocimiento por el cuerpo general de cada universidad, en la articulación de la información y en la coordinación de los intercambios de las Redes de Homólogos. Se ha comenzado un proceso de intercambios permanentes de diversa índole entre las universidades y se ha reforzado el conocimiento externo de Ausjal.

9. Igualmente, la Asociación se ha fortalecido institucionalmente con el registro de su Personería Jurídica en febrero de 2000, la inauguración de la sede de la Secretaría Ejecutiva en la Universidad Rafael Landívar, la comunicación creciente y fluida con los rectores, el establecimiento de la figura del Enlace AUSJAL en las universidades y la creación del Centro de Apoyo AUSJAL, gracias al respaldo de AVINA1 (Acción por la Vida y Naturaleza).

10. Siguiendo los lineamientos y mandatos establecidos por la Junta Directiva y la XI Asamblea General de Rectores de Ausjal, en octubre de 1999 se creó el Centro de Apoyo Ausjal como órgano de la Presidencia y de la Secretaría Ejecutiva, con la función fundamental de apoyar la capacidad ejecutiva (global y por regiones) de la Junta Directiva y con la finalidad de integrar los esfuerzos y fortalecer la cooperación entre las universidades de Ausjal. Se busca una mayor integración y complementación del sistema de educación superior de los jesuitas en América Latina y que los intereses institucionales de cada

universidad converjan gradualmente con los intereses comunes de la Asociación y viceversa.

11. El Centro de Apoyo arrancó provisionalmente con tres Polos con funcionamiento autónomo y coordinado y vinculados a sus respectivas universidades (UCAB en Caracas, Landívar en Guatemala y UNICAP en Recife). Cada Polo tenía cierta especialización de acuerdo al cargo de la Junta

1. Para la creación y financiamiento inicial del Centro de Apoyo, se cuenta con respaldo de AVINA, conforme a lo estipulado en el "Convenio de Cooperación AUSJAL-AVINA, firmado en Recife, en 1999.



Directiva que debía apoyar (Presidente, Secretario, Vicepresidente) y a las características de la región en que se ubicaba, cubriendo tres grandes regiones: desde Pernambuco (Brasil y Cono Sur); desde Caracas (Países Andinos) y desde Guatemala (Centro América y México).

12. En diciembre de 2000, con respaldo de AVINA, se creó el Centro Magis para el fomento de proyectos socioeducativos de calidad, vinculados a los jesuitas en América Latina. En marzo de 2001 se abrió la posibilidad (antes excluida) de una ampliación del Centro Magis para apoyar proyectos de AUSJAL. Este apoyo del Centro Magis tendrá el objetivo estratégico de fortalecer el trabajo en red de nuestras universidades, facilitando el acceso al cofinanciamiento para proyectos de colaboración que lo requieran, de los proyectos compartidos y "en consorcio" de las universidades, siempre en línea con este Plan Estratégico AUSJAL2.

13. El Centro de Apoyo, una vez cumplida su etapa inicial, en julio de 2001 y a la vista de los nuevos desarrollos que presentan tareas exigentes y más amplias a la Junta Directiva, se redefine y reorganiza para apoyar a la Junta Directiva y a los asociados en la ejecución del Plan Estratégico. El Centro de Apoyo ayudará a hacer más efectivas y con mayor continuidad las actividades de la Asociación como la labor de los Homólogos, los intercambios y los proyectos comunes; para ello ayudará además a identificar y formular proyectos compartidos para presentarlos y buscar financiamiento en el Centro Magis y en otras entidades.

2. El esquema de funcionamiento de los proyectos en consorcio se explicará en documento separado.

14. En los últimos años, a la par del proceso de fortalecimiento de la Asociación, han surgido nuevas exigencias y retos en la sociedad y en la vida universitaria latinoamericana que exigen de Ausjal y de sus miembros una permanente actitud de cambio institucional y de reflexión.

En la sección siguiente se señalan algunos de esos desafíos, junto con las fortalezas y debilidades con que cuentan las universidades y AUSJAL para enfrentarlos y aprovechar las oportunidades.

## II Diagnóstico y punto de partida

15. El análisis del entorno de las universidades de AUSJAL, como punto de partida para la formulación de los objetivos de la Asociación, está ampliamente recogido por el documento Desafíos... En la primera parte de dicho documento se sostiene que:

Las sociedades latinoamericanas tienen graves males estructurales que se reflejan en la pobreza de la mitad de su población y en la escasa gobernabilidad que afecta a casi todos los países.

Ha fracasado y se ha desprestigiado una manera de hacer política y es necesaria una nueva cultura y comprensión de lo público.

Hay una baja productividad social endógena, muy mal distribuida y poco orientada a atender las necesidades prioritarias de las sociedades, pues las mayorías quedan fuera de la dinámica del mercado y de la vida republicana. La globalización asimétrica en su



forma actual, con predominio de los intereses financieros y animada por una cultura secularista de individualismo posesivo, produce el darwinismo social excluyente de gran parte de la humanidad. La mayoría de los latinoamericanos viven la globalización como amenaza a su empleo y dignidad. La total apertura, sin políticas específicas internas de corrección y fortalecimiento, sin impulso a la solidaridad internacional y sin nuevas formas de autoridad mundial, tenderá a agravar los problemas latinoamericanos. Al mismo tiempo, es absolutamente necesario el incremento exponencial de las capacidades propias de nuestras sociedades y la revigorización de los valores orientados a producir soluciones humanas a los problemas más vivamente sentidos. La integración latinoamericana que busca el fortalecimiento endógeno de nuestros países y de su capacidad de negociación internacional, fue asumida como prioridad en Desafíos (Ver N.131) y aparece hoy como necesidad urgente. La elevación de las capacidades propias debe ser mayor en los hoy excluidos, de manera que ellos puedan ser claves en el logro de sus verdaderas oportunidades de vida digna.

16. En Desafíos..., igualmente, se mencionan los retos que, la globalización y la revolución de las comunicaciones y la informática, plantean; América Latina debe evitar que nuevas desigualdades de conocimiento y la brecha informática ("digital gap"), profundicen las desigualdades existentes.

Este panorama de América Latina guía la redefinición de los objetivos de las universidades de Ausjal y la producción social de calidad de vida en las sociedades latinoamericanas que junto al, rescate de lo público, deben definir sus objetivos centrales en la formación universitaria.

## II.1 Fortalezas, Debilidades y Desafíos de las Universidades y de AUSJAL

17. Las universidades de Ausjal tienen debilidades y limitaciones, así como fortalezas, que debemos identificar para trabajarlas y poder dar un salto en la calidad, la pertinencia e incidencia en la transformación educativa y social latinoamericana.

Entre las fortalezas destacan las siguientes:

1. Gran potencial de sinergia, de economías de escala y poder de negociación en el ámbito nacional e internacional.
2. Una inspiración cristiana común y con una misma misión apostólica de la Compañía de Jesús, lo que constituye una importante ventaja comparativa. La modalidad de universidades en red, que se apoyan, enriquecen y complementan con criterio universal y se intercambian las experiencias más exitosas, está lejos de ser una realidad plena, pero todas reconocen la identidad común y son conscientes de la importancia de generar una cultura y una práctica que refuerce su comunicación y acción en red. La definición de la misión común, como miembros de Ausjal, acordada hace siete años en Desafíos... y sus Objetivos Prioridades y Líneas de Acción, constituye también una fortaleza.
3. Como centros educativos confiados a la Compañía de Jesús, las universidades forman parte de otra extensa red de instituciones no universitarias de educación formal e informal, que incluye colegios de educación, básica y diversificada, en sectores de menores recursos o en las clases medias... en todo el mundo y en América Latina y también de centros de investigación educativa.
4. La reciente creación de la Conferencia de Provinciales S.J. (CPAL) para toda América Latina fortalece la visión latinoamericana y la capacidad de actuar en red.



5. Hoy, organizativamente, Ausjal cuenta con una base más sólida, con la Secretaría a tiempo completo, el Centro de Apoyo Ausjal, los Enlaces institucionales en cada universidad, las redes de homólogos y los encuentros presenciales de homólogos.

6. Nuestras universidades son instituciones de experiencia, prestigio y reconocimiento académico, que gozan de legitimidad y respeto en cada país.

7. Todas ellas cuentan con recursos humanos cualificados y con amplia experiencia directiva, docente y administrativa.

8. Son centros de formación de líderes empresariales, sociales y políticos. Como lo muestra la historia, nuestras universidades tienen gran capacidad para incidir en la vida nacional, pues muchos de sus egresados son formuladores de políticas y forjadores de opinión pública.

18. Sin embargo, hay debilidades y amenazas que pueden bloquear e impedir la realización de los objetivos que Ausjal se ha propuesto:

1. El incremento de la pobreza e ingobernabilidad de las sociedades exigen nuevos enfoques y cambios profundos en las instituciones universitarias, en el perfil de sus egresados y su compromiso ético, al mismo tiempo que reducen los sectores que pueden acceder a las universidades de Ausjal.

2. La integración latinoamericana es lenta y llena de contradicciones, lo que debilita la acción internacional de los miembros de Ausjal en los intercambios estudiantiles, la comunicación de experiencias exitosas y la complementación de recursos humanos y materiales.

3. La formación en valores y en compromiso social requiere atención más explícita y cambios, tanto a causa de las dramáticas situaciones sociales de nuestros países, como por las debilidades éticas y valorativas de toda una cultura circundante, nacional y mundial, que parece más propicia para el amoralismo y la indiferencia valorativa.

4. Tradicionalmente, la identidad ignaciana y la inspiración cristiana parecían descansar en la presencia de jesuitas en la universidad. Hoy esta identidad debe fortalecerse desde una nueva dinámica conjunta de laicos y de jesuitas. Las limitaciones para esto son por ahora muy grandes, aunque haya indudables potencialidades.

5. En cuanto miembros de Ausjal la debilidad principal parece ser la tradicional independencia de cada universidad, fortalecida por su relativo éxito en el propio país sin relacionarse con los otros. La cultura de trabajo en red encuentra dificultades, incluso entre las diversas dependencias de una misma universidad, entre universidades de un mismo país o de una misma provincia jesuítica; mucho más entre universidades de diversos países.

6. Todavía estamos muy lejos de pensar y de actuar en común, sentir que en cierto modo el rector de una universidad es de todas y sacar ventaja de la identidad internacional de la Compañía de Jesús y de la Universalidad de inspiración cristiana de la Iglesia Católica.

7. En las prácticas del pasado ha prevalecido la incomunicación entre las diversas instancias y modalidades educativas en las que actúa la Compañía de Jesús: educación básica, secundaria, técnica y superior; en sectores populares y en las clases medias; educación formal escolarizada y desescolarizada; centros de investigación educativa y facultades de formación de docentes. Hay avances hacia una articulación con Fe y Alegría, pero todavía las dificultades e inercias son obvias, aunque superables en tiempo breve.



8. La mayoría de las universidades tienen recursos financieros limitados y la actualización tecnológica es costosa y muy acelerada.

19. Estas debilidades y limitaciones revelan, al mismo tiempo, las potencialidades para enfrentarlas conjuntamente con un Plan de acción corporativo que incremente las ventajas comparativas de una red educativa latinoamericana, con la identidad compartida de valores y misión, y con la nueva capacidad de negociación e incidencia. Por otra parte, la creación de la CPAL y el compromiso por la internacionalización de las obras, conforman una renovada misión que el P. General y autoridades superiores de la Compañía de Jesús promueven y demandan.

### III Prioridades estratégicas

20. Las universidades asociadas en Ausjal tienen muchas áreas, facultades y escuelas. Cada una de ellas ha de procurar ser excelente. El contexto social, económico y político de cada país plantea diversos retos a cada universidad. Todo es importante, pero no todo puede ser prioridad estratégica común. Hemos escogido aquellas líneas claves que sentimos comunes y que han sido expresadas como consensos en Desafíos... y en las asambleas siguientes.

21. El Plan Estratégico de Ausjal está orientado al logro en tres grandes bloques de prioridades, que se pueden expresar en tres planteamientos: 1) Para qué sociedad formamos; 2) La persona que se forma; 3) La Institución formadora.

El primer bloque de prioridades mira a la sociedad concreta para la que existen las universidades con su labor de formación y docencia, investigación y extensión. De acuerdo a las necesidades y urgencias de esas sociedades se establecen las prioridades. En el plan nos proponemos cuatro prioridades que miran a las demandas estratégicas urgentes que provienen de la sociedad.

El segundo bloque de prioridades mira a la persona que se forma y busca su formación integral, su motivación y capacitación para crecer como persona "con los otros" y "para los otros" e inserto en el cambio de esta sociedad de exclusión.

Finalmente, el tercer bloque se refiere al cambio necesario en la propia institución universitaria y en la formación de directores, administrativos, trabajadores y académicos, jesuitas y laicos formando equipo para poder ofrecer la específica identidad hoy, en América Latina, de una universidad de inspiración cristiana al modo ignaciano.

Nos proponemos que nuestra Asociación, y cada universidad integrante, dispongan de indicadores para evaluar continuamente y preguntarse cómo vamos avanzando en el logro de las prioridades que formulamos a continuación.

#### III.1 Para qué sociedad formamos

22. La Universidad es para servir (desde su especificidad universitaria) a la sociedad, para transformarla, para contribuir a hacerla más justa y gobernable, con oportunidades y calidad de vida de todos, al alcance de su esfuerzo personal.

Ausjal ha seleccionado cuatro áreas en las que puede, debe y quiere hacer un aporte significativo y novedoso a las sociedades latinoamericanas.

##### III.1.1 Comprensión y Superación de la Pobreza



23. La pobreza en América Latina no es un accidente marginal, ni un mal en extinción, sino una realidad estructural antihumana que niega la vida digna a más de la mitad de las familias y afecta al desarrollo humano sustentable y a la gobernabilidad de toda la sociedad.

24. La superación de la pobreza debe estar en el centro de la vida de los propios pobres y de toda sana política pública, de las dinámicas económicas y del quehacer fundamental de las universidades. Por eso, hace unos cuatro años Ausjal invitó a todos sus asociados a emprender una investigación-acción transdisciplinar sobre las causas económicas, culturales e institucionales de la pobreza y las políticas integrales para su superación.

Como los recursos y fortalezas investigativas de las universidades son diversos, se recomendó que cada una abordara el problema desde sus posibilidades y preferencias, para luego tener los intercambios basados en los avances de las investigaciones, de los programas y de las acciones desarrolladas o proyectadas por cada institución.

25. Desde el principio, Ausjal se propuso ir más allá de la mera lamentación o denuncia del dramatismo inhumano de la pobreza, que atrapa a 200 millones de latinoamericanos. Es propio de las universidades contribuir a la producción de soluciones, con una comprensión causal integral, que aborde los aspectos económicos, institucionales y culturales de los cambios necesarios, así como los condicionantes y determinantes nacionales y globales.

26. Un grupo significativo de universidades asociadas ha realizado ya estudios importantes y nos proponemos entrar de manera más activa en el intercambio a fin de impulsar políticas para la superación de la pobreza.

27. Además del intercambio de los avances investigativos, el tema de la superación de la pobreza debe iluminar los estudios de todas las carreras, pues no podemos formar profesionales para una pequeña parte del país nada más. La pobreza no puede quedar en nuestras universidades como un tema particular de interés para un reducido grupo de investigadores, sino como el reto común a todas las carreras en la formación de una nueva generación capaz de entenderla y de contribuir a su superación, cambiando su papel como generación y el de su profesión en la sociedad.

### III.1. 2 Sistema educativo nacional y universidad.

28. Una de las grandes debilidades de América Latina, posiblemente su mayor déficit endógeno para el desarrollo, es su sistema educativo, particularmente el básico. Éste debería estar al alcance de toda la población, con calidad, pertinencia y equidad. Sin embargo existe, la impresión de que en muchos países vamos retrocediendo con relación a décadas anteriores. La educación básica de calidad para todos debe ser algo más que una proclama retórica sin consecuencias. Sobre ella debemos construir nuevas políticas públicas en educación en todos los niveles.

29. Muchas de nuestras universidades tienen escuelas o facultades de educación que forman maestros y educadores, que son estratégicamente multiplicadores y deben ser formados con visión de cambio. Debemos discutir en Ausjal la formación más adecuada de éstos.

30. Por otra parte, la Compañía de Jesús tiene una experiencia secular y una presencia destacada en todos los niveles de educación en América Latina y en las últimas décadas ha impulsado, junto a otras congregaciones religiosas y laicos, esfuerzos muy



significativos en la educación de sectores de bajos recursos, con movimientos tan importantes como Fe y Alegría y otros.

31. Sin embargo, parece claro que hoy en América Latina se requiere una reflexión compartida, una estrategia común y unas políticas educativas más coordinadas en los centros vinculados a la Compañía de Jesús y, en general, en todos aquellos de inspiración cristiana y bajo la responsabilidad de organizaciones católicas, con apertura a otras y a las políticas educativas públicas. Esta necesidad comprende, desde luego, la educación escolarizada presencial, pero también la no escolarizada, así como la que utiliza las variadas formas de educación a distancia.

32. Esta política común y acción coordinada no vendrá de la continuación de lo que hoy hacemos y de la manera como lo hacemos. Este es un punto de cambio estratégico. Los colegios, las diversas formas de educación popular, los centros de investigación educativa y las universidades deben asumir coordinadamente, con estrategia compartida y con eficiencia operativa, un gran proyecto educativo conjunto y estudiar la mejor manera de compartir orientaciones y de contribuir al mejoramiento de las políticas públicas educativas en América Latina y el Caribe.

33. Mediante la ejecución del presente Plan, Ausjal pretende contribuir al fortalecimiento y aprovechamiento del potencial educativo ignaciano en los diversos niveles para hacer un aporte más significativo a todo el sistema educativo nacional. Para ello, Ausjal se propone:

a) Facilitar la reflexión compartida y la formulación de una estrategia común, con políticas educativas coordinadas en los centros vinculados a la Compañía de Jesús y en general en todos aquellos de inspiración cristiana.

b) Abordar la investigación, y la formación de educadores, así como la gestión y evaluación educativa con el fin de hacer aportes coordinados y más significativos para la transformación de la educación pública.

34. Las Universidades de Ausjal se proponen colaborar entre sí, con la CPAL (Conferencia de Provinciales de América Latina), con Fe y Alegría y con otras obras de educación popular, con los centros de investigación y en general con los colegios de responsabilidad de la Compañía de Jesús. En la medida de lo posible, se fomentará la visión compartida de un "Continuo Educativo" que articule los diversos componentes y subsistemas educativos para abordar de manera novedosa y prioritaria la investigación, la formación de educadores, la gestión y la evaluación educativa.

35. El tema de la pobreza, de las dinámicas educativas de exclusión y la relación del sistema educativo y el sistema productivo, la formación en valores ciudadanos y productivos, deben estar incluidos en la estrategia educativa.

Aspiramos a que cada universidad se haga las preguntas pertinentes sobre su aporte actual y futuro en este tema de trascendencia nacional. En sociedades donde el talento humano y la formación en valores y ciudadanía son claves para alcanzar un futuro digno para todos, Ausjal concede prioridad estratégica a este tema.

III.1.3 Emprendedores, gestión, ética y compromiso social de la empresa.

36. Tal vez las escuelas y facultades de administración son las más numerosas en las universidades de Ausjal. Sin embargo, en nuestras sociedades son patentes las deficiencias gerenciales, tanto en la gestión pública como en la privada, de iniciativa empresarial, de ética en los negocios y de responsabilidad social empresarial. Con mucho de esto se relacionan también las facultades de ingeniería y otras.



37. Junto con el importante papel del Estado, es evidente que sin una vigorosa iniciativa privada, con sentido de inversión y riesgo y sin una valoración del compromiso social y público por parte de los empresarios, no es posible el incremento del empleo productivo, ni la elevación de la productividad; sin ella, en un mundo tan competitivo, las empresas irán al cierre y los trabajadores al desempleo o al subempleo en la economía informal. Desde luego, en el problema influye de manera determinante el modo específico en que se está llevando la globalización actualmente y la hegemonía sin control ni normas, de las fuerzas financieras internacionales y de las potencias políticas. La realidad muestra que no es suficiente que nuestros gobiernos se concentren en lograr los equilibrios macroeconómicos, sino que es necesario el dinamismo y la calidad microeconómica, con todos los cambios que implica en la educación, en la gestión y en la disponibilidad de recursos financieros.

38. No basta que las economías latinoamericanas sobrevivan basadas en las ventajas de sus recursos naturales. La apuesta por el desarrollo sostenible hay que ponerla en el talento humano, la información y la organización social, con criterios de defensa de la naturaleza y sus recursos, para que las futuras generaciones puedan disfrutar de una vida digna y de calidad. Tenemos que fomentar el sentido y la dimensión solidaria de la economía y su aporte para la creación de repúblicas con sentido de bien común compartido.

La ética entra tanto en el tema de la distribución de las oportunidades productivas ( y por ende la distribución de ingresos), como en la concepción de un desarrollo sostenible que preserve la naturaleza y las oportunidades también para las futuras generaciones. Esta es una tarea compleja y que requiere mucho más que la formación convencional de profesionales que buscan colocarse de manera privilegiada en un mercado que sólo funciona para unos pocos.

39. Como se señala en Desafíos, la producción y la productividad social latinoamericana es deficiente y vamos retrocediendo con relación a las aspiraciones de nuestras sociedades y a su lugar relativo en el mundo. En muchos de nuestros países se está dando dramáticamente el trasvase de ahorro y de talentos humanos a los países más ricos. Contamos también con experiencias exitosas. Basados en las realidades hay que crear en nuestras sociedades nuevas dinámicas exitosas de producción social (ciudadanía, familia, empresa...). El gran déficit de sujetos emprendedores, con valores y compromiso social, nos señala un compromiso prioritario.

Debemos repensar y formar con una nueva visión de sociedad, enfatizando el talento emprendedor y la ética creadora. Esta línea de acción tiene que concretarse en una estrategia de acción coordinada y compartida entre las universidades de Ausjal.

III.1.4 Estado Social de Derecho y Derechos Humanos.

40. Las sociedades son más humanas cuando las personas (sin distinción de raza, religión, género...) pueden desarrollarse mejor y se sienten más protegidas por un verdadero y operante Estado Social de Derecho.

41. Sin embargo, son muy escasas las naciones latinoamericanas donde el funcionamiento del Poder Judicial y el sistema jurídico en general, son garantía y defensa de la libertad, de la dignidad y de la justicia. Es difícil afirmar sin cinismo que los pobres de América Latina sienten que los jueces y los tribunales les garantizan sus derechos, que las sentencias no tienen precio y las cárceles no son racistas. Igualmente la nueva



presencia de la mujer está sacudiendo las conciencias y revisando discriminaciones consagradas por el peso de los siglos.

42. En nuestras universidades las Facultades de Derecho y Ciencia Política ocupan un lugar central y gozan de prestigio. Los egresados son buscados por los bufetes privados más acreditados; también en muchos países nuestros egresados tienen un papel destacado en el debate nacional y en las orientaciones constitucionales, defensa de los derechos humanos, etc. Pero no cabe duda de que ese prestigio y esas posibilidades se sienten particularmente interpeladas por la precariedad de la justicia y del Estado de Derecho en América Latina.

La Ausjal dará prioridad a este tema de manera que sea un signo distintivo, mediante la combinación de una excelente formación de juristas con la investigación, la reflexión, el sentido de lo público y el rescate del derecho como una realidad y no una simple abstracción que oculte la negación de la justicia y la legalidad.

En resumen: Sistema educativo de calidad, sujeto emprendedor y productivo con sentido de responsabilidad social y creador de oportunidades para todos, sistema jurídico para el bien común y orientación integral hacia la superación de la pobreza, son cuatro prioridades de Ausjal que deben integrarse para la renovación de nuestras sociedades.

### III. 2 La persona que se forma

43. La formación y todo el quehacer universitario debe mirar a la sociedad a la que sirve, pero no menos a la persona del educando y al desarrollo integral de sus cualidades personales.

44. La pedagogía y la espiritualidad ignaciana, que llevan casi 500 años inspirando la actividad educativa de los jesuitas, conservan validez en la medida en que se adaptan a los cambiantes "tiempos y lugares". Estamos en una encrucijada de cambio profundo.

45. Desde el principio lo ignaciano se centra en la persona y se orienta a formarla para ejercer la libertad y la responsabilidad y a desarrollar íntegramente sus cualidades, no sólo intelectuales, sino también volitivas, afectivas, organizativas y de acción.

46. En el Plan Estratégico queremos reforzar dos aspectos de la dimensión formativa de profesores y estudiantes que deben caracterizar a la educación ignaciana. Este énfasis en sólo dos dimensiones viene exigido por la necesidad de trazar estrategias claves. Nos proponemos reforzar sistemáticamente 1) la capacidad de asumir responsablemente la sociedad y 2) la educación integral de la persona.

#### III. 2. 1 Formación para asumir la sociedad.

47. Los Ejercicios de San Ignacio nos llevan a asumir afectivamente la realidad humana y expresar en ella como servicio a los hermanos nuestra inmensa gratitud a un Dios que nos ha dado todo y se nos da Él mismo. De la gratitud interior brota la respuesta de "en todo amar y servir". San Ignacio nos conduce espiritual-mente a mirar detenidamente la realidad en su enorme ambigüedad, donde lo sublime convive con el pecado y la inhumanidad. Cambiarla requiere discernimiento interior y acción ordenadora.

48. En un centro educativo, especialmente de nivel superior, los formadores (laicos y jesuitas) y los estudiantes tiene que encontrar la manera de mirar con realismo y ojo riguroso a su entorno, y ver lo que se opone a la condición humana y a su vocación trascendente. La mirada objetiva no impide la valoración, sino que lleva a la interpelación y a la respuesta afectuosa y creativa para construir y cocrear más humanidad y más vida, allá donde es negada. Ésa es en nuestra acción, la gloria de Dios, la mayor gloria de Dios. La capacidad de asumir responsablemente su país, la realidad que le rodea y el



compromiso de conciencia para transformarla de menos humana a más humana, es una meta común para los integrantes de la comunidad universitaria. No se trata de ideas sobre valores, sino de compromiso con las personas en sociedades concretas, generadoras de miseria y de exclusión.

49. Para que esto no sea una simple declaración de principios inoperantes se ha de nutrir de cuatro elementos formativos que cada universidad debe programar y evaluar:

- a) La experiencia vivencial de servicio universitario en contacto directo con las comunidades más necesitadas. Ésta es imprescindible para que el compromiso ético, sea vital y no quede en meros principios abstractos.
- b) Conocimiento de la historia contemporánea del país que llegue a la comprensión de la causalidad de la pobreza y de otros problemas fundamentales, al mismo tiempo que descubre las potencialidades para las soluciones.
- c) Alta capacidad profesional en su área o estudios específicos, para que los anteriores puntos no deriven en simple moralismo o denuncia impotente, sino que preparen para ordenar racionalmente los medios al logro de los fines humanos prioritarios de la sociedad.
- d) Sentido de lo público . Todo profesional aspira a un ejercicio exitoso individual de su profesión y esto es bueno. Pero además el profesional que egresa de nuestras universidades debe asumir lo público y entender que el ordenamiento político -incluyendo el medio ambiente, las instituciones y la solidaridad-son indispensables para que los individuos se realicen y construyan su vida. El bien común y el bien particular se deben encontrar en los valores de nuestros egresados. El encuentro de la realización personal con la realización de los demás y del bien público no es sólo un imperativo ético, sino un elemento antropológico constitutivo de la visión cristiana de la vida.

### III.2.2 Formación integral para el cambio

50. No es lo mismo formación para el mantenimiento y expansión de lo dado que la formación para el cambio percibido como indispensable. Para que la dinámica formativa de nuestras universidades y su identidad sean claras, es necesaria la formación de un sujeto que entienda su vida personal y profesional dentro de una antropología cristiana como persona abierta a Dios y al otro, que se encuentra a sí mismo y se realiza "con los demás" y "siendo para los demás". Esta identidad y los valores que en ella se sustentan deben evitar toda esquizofrenia y pasar por la cabeza (pensar), por el corazón (sentir) y por las manos (hacer), como nos dice el P. General, Kolvenbach.

51. Nos proponemos reforzar esta formación al menos en tres aspectos:

#### a) Formación Integral de la persona

La "formación integral" se ha vuelto un lema trivial o intrascendente al igual que "excelencia", pues publicitariamente tiende a ponerse de adorno sin desentrañar su significado operativo y sin visualizar sus pistas de acción.

En la educación ignaciana, por integral se entiende aquella formación universitaria que desarrolla:

- La dimensión intelectual y cognoscitiva;
- La dimensión volitiva, claramente orientada a "hacer el bien" en las acciones y transformaciones de su vida y de su especialidad profesional;



- La dimensión espiritual, que, además de los saberes, incluye la dimensión sapiencial y contemplativa que lleva a cuidar la creación, adorar al Creador y a hacerse hermano de todos los humanos, afirmándolos en diálogo sin barreras.

#### b) Liderazgo

La formación ignaciana interpela individualmente a cada uno y le invita a responder, en su concreta circunstancia, a las necesidades humanas con una acción que busca el "magis" (más) en calidad y cantidad. Ello lleva a buscar cambios y a entrar en una relación de liderazgo con otras personas para una acción común, señalar rumbos, inspirar movimientos... Nuestras universidades dan prioridad a la formación para el liderazgo y se comprometen a desarrollar programas específicos y a compartir experiencias en esta área.

#### c) Trabajo en equipo

Los cambios no se hacen solos, sino en equipo. El ejercicio sistemático del trabajo en grupo, a lo largo de su formación universitaria, desarrolla las virtudes y habilidades necesarias en su buena formación para la vida y la sociedad.

52. Ausjal y cada una de las universidades asociadas, compartirán reflexión, materiales, experiencias y evaluaciones, para fortalecer estas dimensiones formativas, que miran a establecer la adecuada relación de responsabilidad entre la persona y su realidad a potenciar y desarrollar las diversas dimensiones formativas de la persona.

### III. 3 Cambios en la institución formadora

53. El tercer bloque de prioridades se centra en los cambios institucionales que debe impulsar cada una de nuestras universidades en sí y todos juntos como Ausjal, esto con el fin de hacer realidad la inspiración cristiana al modo ignaciano y poner en práctica en el mundo universitario las orientaciones de la Iglesia y de la Compañía, las directrices de las últimas Congregaciones Generales, las del P. General y las de Ausjal, y las reflexiones de la Reunión Internacional de las autoridades de instituciones de Educación Superior de la Compañía de Jesús (mayo 2001). Los miembros de Ausjal en común (cada universidad de acuerdo al momento que vive tiene además sus prioridades y planes estratégicos) damos prioridad a tres aspectos complementarios: 1) refuerzo explicitación y aplicación de la identidad; 2) evaluación y calidad universitaria y 3) desarrollo de la cultural Ausjal y fortalecimiento de proyectos compartidos y comunes que contribuyen a dar un salto de calidad en las universidades y en Ausjal.

#### III. 3.1 Laicos y Jesuitas para la identidad ignaciana de la universidad

54. Luego de un par de años de reflexión y de examen de lo que venimos haciendo para precisar y explicitar esta identidad entre autoridades, administrativos, empleados y obreros, estudiantes y académicos y a la luz de la Reunión Internacional de Roma, afirmamos como prioridad máxima el trabajo para que laicos y jesuitas juntos reforzemos nuestra identidad específica.

En el capítulo anterior nos hemos referido a la formación de los estudiantes, aquí señalamos la selección de nuevos profesores, su inducción o introducción a la identidad, su formación continua, etc. Esto con el propósito que la identidad ignaciana sea un sello distintivo de la institución, operante y duradero, aun cuando sea reducido el número de jesuitas.

55. Este trabajo lo debemos hacer laicos y jesuitas conjuntamente. No se trata de implantar en nuestras universidades una confesionalidad que ahora no tienen, sino de



compartir, profundizar y explicitar la inspiración de casi 500 años de tradición educativa ignaciana, que incluye la pedagogía y la espiritualidad.

56. Consideramos negativo el fundamentalismo religioso en la Universidad (con lo que implica de secta, exclusión de otros y fanatismo) pero no aceptamos el reduccionismo antropológico y valorativo del secularismo reinante en las universidades y en la sociedad actual. Una inspiración cristiana, dialogante y comprometida con la dignidad humana, con el sentido trascendente de la vida, con una antropología cristiana abierta a Dios y al hermano, y comprometida con la justicia y la esperanza de los más pobres, marca el camino que debemos seguir. Para ello disponemos de las orientaciones de la Iglesia y de la Compañía de Jesús y nos proponemos avanzar en la sistematización de la formación continua en temas referentes a la inspiración cristiana de la universidad al modo ignaciano y en la vivencia espiritual, respetando siempre la conciencia personal junto con la libertad y creatividad de cada uno.

57. Ausjal priorizará el intercambio de experiencias y de materiales, la elaboración de un banco de datos de personas destacadas que puedan colaborar en este trabajo con profesores universitarios.

Esta identidad institucional estará presente en los diseños curriculares, en los temas de investigación, y en los foros y seminarios que organiza la Universidad.

58. Así mismo nos proponemos contribuir al desarrollo de una estrategia formal para la preparación de una nueva generación de laicos y de jesuitas convencida y preparada para la misión ignaciana de nuestras universidades, capaz de ofrecer su liderazgo intelectual universitario de alta calidad, buena gestión y compromiso social.

### III. 3.2 Evaluación, acreditación y calidad universitaria

59. Mejorar la calidad académica de nuestras universidades requiere procesos estructurados y permanentes que permitan hacer un diagnóstico de situación, evaluar los avances y facilitar la acreditación de cara al futuro. Es necesaria una cultura institucional que promueva la autoevaluación y la heteroevaluación por los pares de otras universidades y desarrolle instrumentos aptos para la acreditación y mejora creciente de la calidad. En consecuencia, nos proponemos :

a) Impulsar los procesos de autoevaluación de las universidades y desarrollo de programas de fortalecimiento y acreditación.

b) Apoyar y ejecutar proyectos para:

- Mejorar los procesos de aprendizaje y la gestión institucional del conocimiento.

- Optimizar el uso de los recursos comunes para aumentar la capacidad de acción en el ámbito educativo.

- Disponer de mejores herramientas de gestión que posibiliten prestar servicios eficientes y con valor añadido.

Ausjal promoverá el intercambio entre sus miembros para beneficiarse de las mejores experiencias, compartirlas y multiplicarlas.

### III.3.3 Desarrollo de la Cultura Ausjal y actividad compartida

60. Una prioridad central en los próximos años es la consolidación organizativa de AUSJAL con una verdadera cultura corporativa y de comunicación en red. La Asociación de las 27 universidades es todavía una gran potencialidad y una modesta realidad.

En todas las universidades desarrollaremos las tareas propias para una nueva conciencia de pertenencia latinoamericana a Ausjal. Esto implica una definición en conformidad con



nuestros documentos y acuerdos de las asambleas, un intercambio y colaboración creciente en todos los niveles y el desarrollo de proyectos comunes o compartidos.

61. La cooperación interuniversitaria, los intercambios, el trabajo de los homólogos, el compartir programas, publicaciones, materiales docentes, consultas, videoconferencias, postgrados comunes, biblioteca digital... deben ser realidades crecientes. Los decanos, directores, bibliotecarios, profesores, estudiantes... se tienen que sentir miembros de una asociación universitaria latinoamericana ignaciana y experimentar las ventajas de actuar asociadamente.

Estas líneas generales se concretarán en proyectos específicos que partiendo de cualquiera de las universidades o de la Directiva de Ausjal, lleguen a ser compartidos por otros.

62. Se potenciará la incorporación coordinada de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), para que Ausjal sea una realidad comunicativa ágil, y también para que cada universidad, de manera compatible y combinada con las otras, use estos medios para potenciar la formación y la gestión educativa. Entre ellos se continuará apoyando el desarrollo de un Portal Ausjal, práctico y en continua actualización que, entre otros muchos servicios, vincule a las páginas Web de todas las universidades.

63. Se continuará con el desarrollo de una nueva cultura comunicacional entre los rectores, "homólogos", docentes, investigadores, estudiantes... de manera que todos utilicen los medios técnicos al alcance para mejorar su desempeño y formar una "cultura Ausjal" común, sin que cada universidad pierda su autonomía e individualidad.

Este salto cualitativo permitirá a Ausjal contribuir a que la brecha informática entre países ricos y los latinoamericanos ("digital gap") no ahonde la ya dramática brecha de la pobreza. La cultura de fácil y rápida comunicación virtual y la creciente identidad ignaciana expresada en proyectos comunes, apoyadas por las transformaciones organizativas, basadas en nuevas herramientas tecnológicas, nos permitirán realizar mejor nuestra misión, con mayor eficiencia y reducción de costos.

64. La Directiva de Ausjal, por medio de la Secretaría, está llevando adelante el diseño de esta parte del Plan Estratégico, de manera que desarrollemos políticas comunes, dispongamos de un inventario conjunto de necesidades, podamos negociar juntos convenios internacionales y la adquisición de sistemas, equipos y de insumos, con substanciales economías de escala y reducción de costos.

Nuestras instituciones se proponen crecer en apertura a los cambios, en sensibilidad hacia los problemas de la sociedad latinoamericana, en su capacidad de actuar con visión de Asociación (Ausjal) y en colaboración con toda la red educativa de la Compañía de Jesús.

Septiembre de 2001

2001-2005

# PLAN ESTRATÉGICO



## Directorio

PRESIDENTE  
Luis Ugalde, S.J.  
UCAB, Venezuela  
lugalde@ucab.edu.ve

PRIMER VICEPRESIDENTE  
Aloysio Bohnen, S.J.  
UNISINOS, Brasil  
david@helios.unisinós.br

SEGUNDO VICEPRESIDENTE  
Fernando Montes Marte, S.J.  
UAHURTADO, Chile  
fmontes@uahurtado.cl

SECRETARIO EJECUTIVO  
Xabier Gorostiaga  
URL, Guatemala  
gorostia@mail.url.edu.gt

## Centro de Apoyo

Polo México – Centro América  
Universidad Rafael Landívar  
(Guatemala)  
Claudia Villagrán  
cvilla@mail.url.edu.gt  
(502)3640554.  
Telefax (502)3640526

Polo Países Andinos  
Universidad Católica Andrés Bello  
(Venezuela)  
Susana Di Trolío  
sditroli@ucab.edu.ve  
(582)2668562/2661341