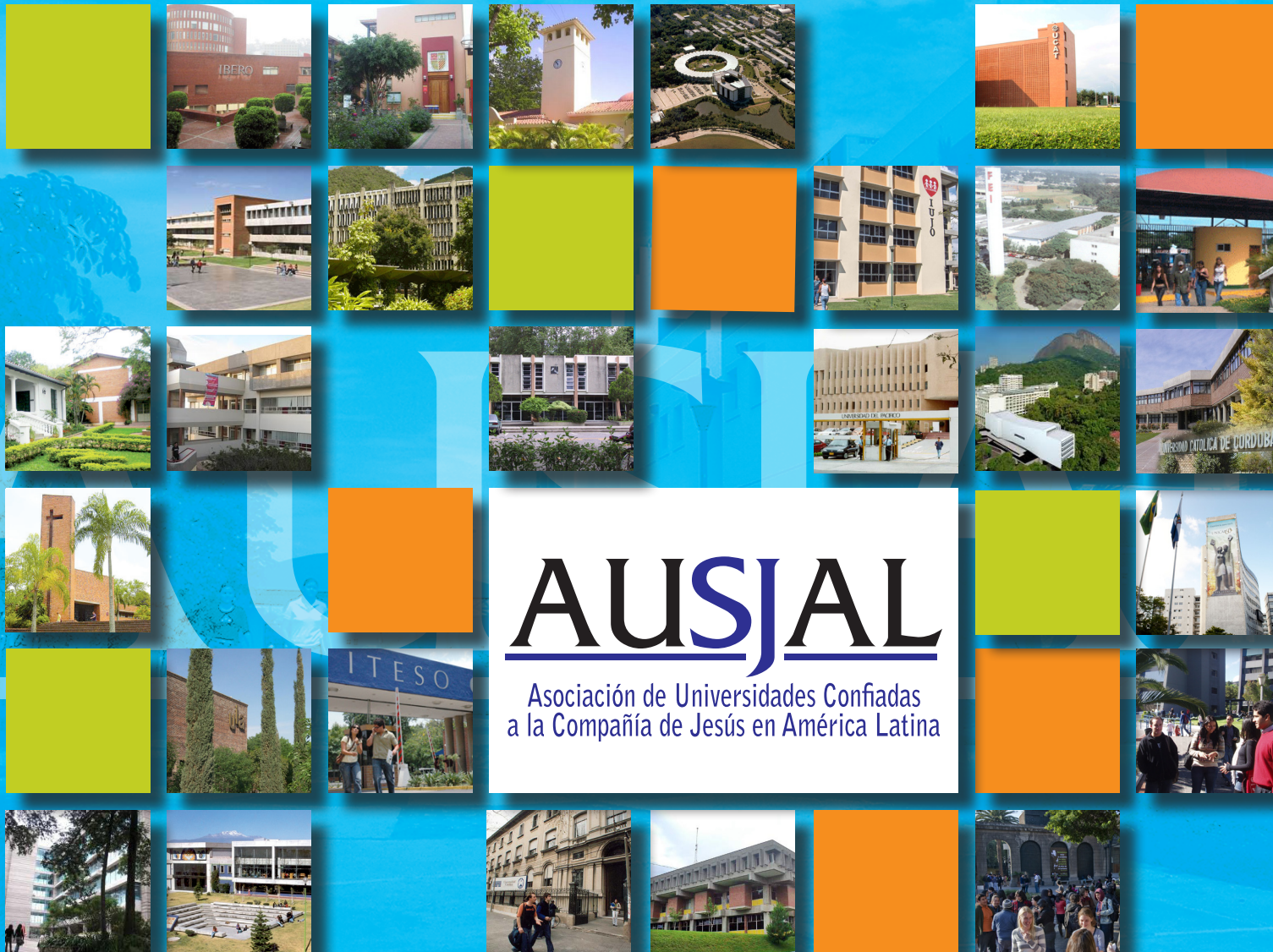


PLANO ESTRATÉGICO

2011-2017





AUSJAL

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

www.ausjal.org



AUSJAL

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

Índice

I. Apresentação / 02

PRIMEIRA SEÇÃO: visão estratégica

II. O que é e como funciona a AUSJAL? / 04

III. Missão / 06

IV. Visão / 06

V. Análise do entorno / 07

VI. Análise interna / 17

VII. Prioridades estratégicas / 22

SEGUNDA SEÇÃO: Prospecto do Plano Operativo

VIII. Objetivos estratégicos, indicadores e projetos / 27

ANEXOS:

Terminologia / 33

Funções e perfil do mediador da AUSJAL / 34

Janeiro de 2012

ASOCIACIÓN DE UNIVERSIDADES CONFIADAS A LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN AMÉRICA LATINA - AUSJAL

Producción Editorial: Secretaría Ejecutiva AUSJAL

Diseño Gráfico: Perla Cruz Querales

1. Apresentação

Em 2001 as universidades confiadas à Companhia de Jesus na América Latina aprovaram seu primeiro Plano Estratégico para 2001-2005, o qual reunia os acordos básicos sobre a identidade e missão da AUSJAL, e apontava como desafio a criação de uma rede universitária de gestão privada na América Latina com uma identidade, liderança compartilhada e estratégia em comum. Tal plano propunha como três grandes âmbitos de prioridades estratégicas para o trabalho da Associação: PARA QUE SOCIEDADE FORMAMOS, A PESSOA QUE SE FORMA E AS MUDANÇAS NA INSTITUIÇÃO FORMADORA. Dada a vigência de suas linhas estratégicas, em 2005, decidiu-se estender o período do plano até o ano de 2010 e incluiu-se uma quarta prioridade que explicitou o interesse da AUSJAL em fortalecer a colaboração com outras redes jesuítas no mundo.

Com esse plano a AUSJAL deixou de ser uma simples associação de reitores e converteu-se numa efetiva e forte **rede de redes**. Rede de universidades e de redes de homólogos que desenvolveram uma grande variedade de projetos e atividades interuniversitárias e/ou com outras redes jesuítas nas mencionadas linhas estratégicas. Do mesmo modo, a Associação se fortaleceu institucionalmente graças à crescente e fluida comunicação com os reitores e ao estabelecimento da figura do *MEDIADOR AUSJAL*¹ nas universidades.

Nos últimos anos, enquanto se processava o fortalecimento da Associação, surgiram novas exigências e desafios na sociedade e na vida universitária latino-americana, exigindo da AUSJAL e seus membros discernimento e transformação.

A Assembléia Extraordinária celebrada no México em abril de 2010, encarregou o Conselho Diretor a redação de um rascunho de Plano Estratégico² que servisse de base para a discussão na XVII Assembléia Ordinária de maio de 2011, em Santiago do Chile. A partir das observações feitas nessa Assembléia e de outras enviadas por escrito se elaborou o presente documento. Três premissas fundamentais o orientaram:

¹ Ver anexo 2: “Funções e perfil do Mediador AUSJAL”, 2001.

² Para a elaboração do primeiro rascunho contou-se com a colaboração de uma comissão formada por representantes das universidades iberoamericana da Cidade do México, da Pontifícia Universidade Xaveriana de Bogotá, da Alberto Hurtado do Chile e da Católica de Pernambuco. Igualmente, no processo de identificação dos projetos estratégicos contou-se com o apoio das redes de homólogos.

1 tomou-se como referência o Plano anterior, bem como o trabalho, a experiência e as lições aprendidas durante a última década, que permitiram a AUSJAL constituir-se como uma rede efetiva e inovadora no trabalho interuniversitário. No entanto, na busca de uma maior e melhor contribuição da Rede às suas universidades e sociedades, pretende-se agora dar um salto qualitativo no que já realiza a Associação (*fins*) e como o realiza (*meios*), para converter-se na rede mais importante para seus associados e em ponto de referência acadêmica nos temas específicos como rede de universidades confiadas à Companhia de Jesus na América Latina.

2 o mais importante nesta fase de planejamento e na futura implementação, não é o documento em si, mas o processo de avaliação, discernimento e ação das universidades para materializar os projetos comuns que se propõem em cada uma das prioridades estratégicas. Os projetos em rede foram selecionados de acordo com as redes de homólogos, de acordo com a contribuição adicional que dariam para o maior número de universidades. Também foram selecionados aqueles que dificilmente poderiam se realizar de modo isolado pelas universidades membros.

3 o propósito fundamental do presente Plano é servir de guia concreta, avaliável e adaptável para a ação da AUSJAL durante os próximos seis anos. Consequentemente, as prioridades estratégicas e a lista de projetos a desenvolver não são exaustivas e o Conselho Diretor lhes poderá fazer modificações se as circunstâncias internas ou do entorno assim o requererem.

O Plano está organizado em duas seções. Na primeira, intitulada *Visão estratégica* explica-se brevemente o que a AUSJAL, como funciona e quais são sua missão e visão de futuro. Analisam-se as principais implicações das tendências do entorno global e latino-americano, da Igreja e da Companhia de Jesus, e do setor de educação superior para as universidades e a AUSJAL. Ademais, identificam-se as principais debilidades e virtudes internas das universidades e da Rede no seu conjunto. Sobre a base da missão e visão da AUSJAL e a partir da análise do interior e de seu entorno, no capítulo VII se estabelecem as prioridades estratégicas que guiarão o agir da Associação. Dado o alcance estratégico desta primeira seção, sua previsão é de 10 anos.

A segunda seção é de caráter operativo e nela se apresentam, em forma de prospecto, os objetivos estratégicos correspondentes a cada prioridade, bem como os indicadores e os projetos. Possui a previsão de seis anos e será a base para a elaboração dos planos operativos anuais da Associação.



II. O que é e como funciona a AUSJAL?

Finalmente, nos anexos são incluídos um vocabulário com a definição dos principais termos utilizados no Plano, e o documento “Funções e perfil do Mediador da AUSJAL”. AUSJAL é uma rede de universitária de caráter voluntário que articula 30 universidades e instituições de educação superior confiadas à Companhia de Jesus na América Latina. Foi constituída em 10 de novembro de 1985, e seus estatutos foram aprovados no Rio de Janeiro, em 1987³.

A autoridade máxima da Associação é a *Assembléia Geral de Associados*, integrada pelos reitores das instituições ou por seus delegados. O *Conselho Diretor* é encarregado da execução das políticas aprovadas pela Assembléia. É formado por um presidente, três vice-presidentes e um secretário executivo, nomeado pelo presidente, de acordo com os vice-presidentes.

A AUSJAL é uma rede de redes. É composta as universidades e as *redes de homólogos*⁴ e *equipes de projetos* que desenvolvem iniciativas e projetos em rede⁵ em conformidades com as linhas estratégicas da Associação. No desenvolvimento de projetos busca-se a criação de alianças com outras instituições na América Latina e no mundo.

O modelo de funcionamento da AUSJAL está baseado numa estratégia de *descentralização coordenada*, que combina a descentralização de funções e liderança com a necessária coordenação de políticas e ações. Cada rede de homólogos é coordenada regionalmente por uma universidade que trabalha de modo articulado com a Secretaria Executiva da AUSJAL no desenvolvimento de projetos comuns. O funcionamento da Rede se apóia no uso intensivo de ferramentas e tecnologias da informação e comunicação (ver figura 1).

3 Os estatutos foram reformados em Quito (1990), Guatemala (1997) e São Leopoldo (2003).

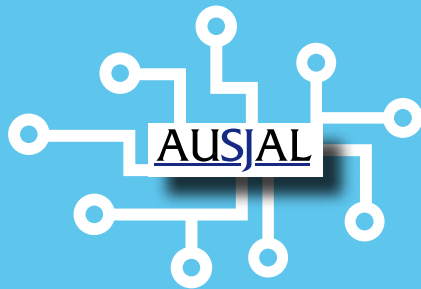
4 As redes de homólogos são comunidades integradas por acadêmicos, profissionais e/ou autoridades das universidades que trabalham no desenvolvimento de projetos e iniciativas em rede, em conformidade com as linhas estratégicas da Associação. As equipes de projetos são grupos de trabalho para o desenvolvimento dos projetos específicos no interior das redes de homólogos ou de projetos estratégicos fora das redes. As redes de homólogos e as equipes de projetos não são estruturas burocráticas, mas mecanismos dinâmicos de organização e trabalho que se ajustam às prioridades estratégicas da Associação.

5 As iniciativas e projetos em rede surgem das universidades e do Conselho Diretivo. Esses projetos em rede devem incluir a participação de um mínimo de duas universidades e devem estar situadas nas prioridades estratégicas do Plano.

Figura 1



VISÃO ESTRATÉGICA



III. Missão

Fortalecer a articulação em rede de seus associados com a finalidade de estimular a formação integral dos estudantes, a formação contínua dos acadêmicos e colaboradores, na inspiração cristã e identidade inaciana, a investigação que incida em políticas públicas, nos temas que lhe são próprias como universidades jesuítas, e a colaboração com outras redes ou setores da Companhia de Jesus. Tudo isso como realização do trabalho das universidades a serviço da fé, a promoção da justiça e o cuidado do meio-ambiente.

IV. Visão

O objetivo da AUSJAL nos próximos anos é constituir-se na Rede:

- Mais significativa para seus membros nos temas-chaves para sua identidade e missão apostólica na América Latina e Caribe.
- De referência internacional por suas contribuições acadêmicas e incidência em políticas públicas, nos temas que lhe são próprios.
- Com uma organização dinâmica que fomente a cooperação entre seus membros, de forma que os objetivos de cada um convirjam e potencializam os de toda a Associação e vice-versa.



V. Análise do entorno

Cada universidade participante da AUSJAL trabalha em um contexto específico. Ao mesmo tempo, todas funcionam dentro de um marco global e latino-americano que condiciona sua atividade, lhes apresentando desafios e oportunidades comuns. São muitas as dimensões de tal entorno. Na sua análise são omitidas discussões ou definições conceituais, para destacar somente as tendências principais para a AUSJAL, durante a próxima década, a partir destes três eixos fundamentais 1) o contexto global e da América Latina; 2) o contexto e orientações da Companhia de Jesus, e 3) o contexto da educação superior.

5.1 O contexto global e da América Latina

Durante as três últimas décadas a globalização se acelerou e a América Latina teve que enfrentar novos desafios. A globalização foi fonte de grandes benefícios e oportunidades no campo político, econômico e sócio-cultural. Mas, também apresentou consequências indesejáveis e ameaça à coesão social, pois tende a reproduzir e acentuar as assimetrias globais e as desigualdades características de nossa região. A globalização rompeu os vínculos de amor e solidariedade, aumentou o fosso entre ricos e pobres e, em muitos países, produziu uma maior exclusão por motivos religiosos, raciais e de gênero.

A globalização põe o desafio de reorientar a missão para considerar o apostolado intelectual universitário como um instrumento para humanizar a nova cultura global, através de um novo “humanismo” que impulse a solidariedade e a liberdade autênticas; que privilegie e dê poder ao pobre e ao marginalizado; que proponha o homem com o sujeito criador, que dê espaço ao amor, à beleza, à fé, ao bem comum; que situe o homem na natureza da qual é responsável; que veja o pluralismo como uma oportunidade de enriquecimento para todos; que integre as novas tecnologias como instrumentos para o “enriquecimento e a profundidade do pensamento e da imaginação”⁶ para a coesão social e a colaboração internacional.

6 NICOLÁS, Adolfo, sj: Profundidad, universalidad e ministério acadêmico: desafios a la educación superior jesuita de hoy, Universidade Iberoamericana da Cidade do México, (abril de 2010).



A região tem como desafios a modernização e inovação de suas capacidades de gerar produtos e serviços de grande valor agregado e articulá-las eficientemente com o novo contexto internacional, continuar investindo em políticas e programas sociais de redução da pobreza⁷, reduzir a desigualdade da renda, fortalecer o governo democrático e reestruturar os aparatos administrativos públicos que permitam aos Estados implementar eficaz e eficientemente as políticas públicas necessárias. Diante deste cenário, nossas universidades são chamadas a propor um novo profetismo que não seja somente crítico, mas sobretudo agente gerador de alternativas para os grandes desafios atuais⁸.

Algumas consequências para as universidades da AUSJAL, geradas pelo contexto latino-americano:

1 O crescimento econômico é frágil e a poupança interna e o investimento são insuficientes para permitir que a região participe da sociedade mundial do conhecimento, gere a renda requerida por uma população crescente e alcance um nível equitativo de bem-estar de sua população.

2 O desenvolvimento científico e tecnológico necessário para conseguir uma economia baseada no conhecimento é lento. Na economia global o conhecimento é um dos principais ativos para conseguir um crescimento sustentável e uma distribuição mais equitativa da renda e dos benefícios do progresso tecnológico. A missão de promover a fé e a justiça está diretamente relacionada com o desafio científico-tecnológico. A AUSJAL deve reforçar sua capacidade de geração, transferência e difusão de conhecimento científico e tecnológico em seus países. Nesta tarefa as universidades devem dar especial atenção a seu papel como meios para ampliar o acesso e promover a transferência de conhecimento aos setores desfavorecidos.

3 A pobreza, apesar de sua redução, atinge ainda a 33% da população, incluído 13.3% em condições de extrema pobreza ou indigência. Isto significa 183 milhões de pobres e 74 milhões de indigentes. Os programas de redução da pobreza continuarão fazendo um importante papel.

⁷ Os programas de combate à pobreza no marco dos objetivos do Milênio e dos próprios programas nacionais de governo tiveram impactos positivos. A proporção de latino-americanos em situação de pobreza cresceu marginalmente em 2009 e espera-se que tenha se reduzido a 32% em 2010, segundo a CEPAL. Mas, romper o círculo vicioso da pobreza e a iniquidade exige um crescimento sustentado a taxas anuais de 6% ou 7% durante toda a próxima década, promoção de investimentos na produção e na infra-estrutura física de pelo menos 25% do PIB e a geração de empregos mais bem remunerados.

⁸ Texto tomado de MONTES, Fernando, sj: A universidade jesuíta como novo projeto humanista. Documento apresentado na Conferência Internacional de Reitores Jesuítas. México, 2009.



4 Mesmo que nos últimos anos se evidencie uma ligeira tendência para uma menor concentração de renda, América Latina e Caribe continua sendo a região mais desigual do planeta⁹. A persistência de altos níveis de pobreza e desigualdade de renda na região exigem novos enfoques nas instituições universitárias, nas suas agendas de investigação e no perfil e compromisso éticos dos que nelas se formaram.

5 Os desafios às pessoas de grupos vulneráveis, especialmente crianças, adolescentes, mulheres e idosos são enormes. Entre 2002 e 2008 a pobreza continuou causando impacto proporcionalmente mais nas crianças e nos adolescentes, nos jovens que se emancipam mais precocemente, nas mulheres adolescentes que se engravidam e nos idosos.

6 A educação tem um papel decisivo diante da reprodução hereditária da pobreza, da desigualdade e da exclusão. Porém, o acesso à educação superior se limita a um grupo muito pequeno dos jovens latino-americanos¹⁰, com uma estratificação muito marcada quanto à renda *per capita*. Assim, a desigualdade estrutural se conjuga com a hereditariedade, e o fosso se reforça ao longo da vida e de geração a outra.

7 maioria dos países da região avançou em seus sistemas de democracia política, especialmente na eleitoral. No entanto, há fragilidades na instituição democrática, no gozo dos direitos sociais e econômicos e na qualidade, eficiência e prestação de contas das instituições públicas em muitos países da região. Por isso a AUSJAL possui o desafio de aproveitar suas sinergias a fim de colaborar, a partir da investigação e da formação, com o fortalecimento do aparato público em todos os seus níveis. Igualmente deve dar prioridade em sua agenda de investigação aos temas de governo, gestão e políticas públicas.

Do mesmo modo, o crescimento do flagelo da corrupção na região traz em si a exigência de contribuir, a partir da formação de valores e dos programas de ação comunitária, com a criação de uma cultura política democrática e de respeito à lei e de um ambiente social que não admita a corrupção.

⁹ Em termos gerais, a renda captada pelos quatro deciles mais pobres é, em média, menos de 15% da renda total; enquanto o decil mais rico capta em torno de um terço da renda total dos países.

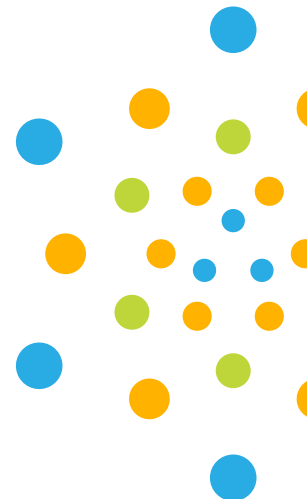
¹⁰ Entre 25 e 29 anos somente 8.3% em média concluíram uma carreira universitária ou equivalente, com uma estratificação muito marcada quanto à renda per capita, uma vez que para cada 27 jovens de alta renda (quinto quintil), somente 1 de baixa renda (primer quintil) consegue chegar até o fim.

8 A insegurança pessoal, o crime organizado, o consumo de drogas e a violência social, se acentuaram em alguns países da América Latina, o que representa uma ameaça para a vigência do estado de direito e a coesão social. As universidades da AUSJAL enfrentam o desafio de colaborar com o combate dessas anomalias, pelo desenvolvimento de investigações que ajudem a compreender suas causas, pela elaboração de propostas de políticas públicas, e pela promoção dos valores e a prática da solidariedade, a paz e o pluralismo e a tolerância.

9 A destruição do meio ambiente na América Latina se agravou, apesar da ampliação das áreas protegidas. Essa tendência compromete o bem-estar futuro de seus cidadãos e o desenvolvimento de suas economias. A AUSJAL tem o desafio de incorporar o desenvolvimento sustentável nos seus currículos e nos seus programas de investigação e ação comunitária, bem como o de promover em todos seus associados a implementação de iniciativas de *campus* verdes.

10 As migrações e os deslocamentos forçados continuam gerando problemas de bem-estar humano na região. No tema migratório se evidencia um aumento significativo na fuga de técnicos e profissionais, alcançando meio milhão em 2010. As universidades confiadas à Companhia devem continuar prestando atenção prioritária à investigação, às propostas de políticas públicas e às ações do ambiente universitário, particularmente à salvaguarda dos direitos dos migrantes. Diante desse desafio, deve-se incentivar a criação de alianças com o Serviço Jesuíta de Migrantes e refugiados da América Latina, para aproveitar as sinergias no desenvolvimento de projetos comuns.

11 Finalmente, o desafio multicultural e da população indígena e afro-descendentes na América Latina e no Caribe continua atual. As reformas constitucionais que promovem a igualdade de direitos e o respeito à identidade cultural, tiveram um efeito positivo sobre o bem-estar da população indígena e afro-descendente; mas, ainda falta muito para conseguir a vigência plena dos direitos humanos e culturais e a igualdade efetiva de oportunidades econômicas e sociais.



5.2 O contexto e orientações da Companhia de Jesus: novas contribuições de inspiração cristã e inaciana das universidades da AUSJAL

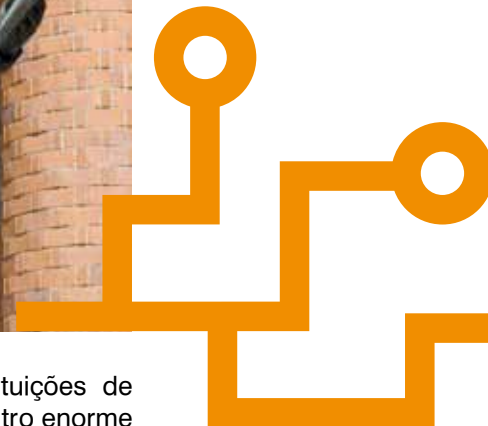
As principais conseqüências que as orientações atuais da Companhia de Jesus apontam para a rede AUSJAL durante a próxima década são as seguintes:

1 Salto qualitativo na formação para consolidar a identidade. O contexto global da Companhia de Jesus apresenta à AUSJAL o desafio de apoiar suas universidades na tarefa de dar um salto qualitativo no fortalecimento de sua identidade cristã e carisma inaciano. Somente assim poderá cumprir a sua missão de formar homens e mulheres “para e com os outros”, gerar e divulgar conhecimento e tecnologia, e contribuir com a criação de um mundo mais humano, justo e sustentável.

Este salto apresenta particular urgência, dado o decrescente número de jesuítas em universidades. Hoje a identidade deve se fortalecer partindo de uma dinâmica conjunta entre leigos e jesuítas. Por isso, a formação de equipes integradas por jesuítas e leigos, em pé de igualdade e identificados com a missão-visão, conscientes da co-responsabilidade na gestão apropriada da instituição, é a base para enfrentar tal desafio.

Sem um programa específico de formação para os envolvidos no trabalho não será possível consolidar a identidade cristã e inaciana e desenvolver uma gestão adequada que responda aos desafios da missão educativa universitária e às exigências do apostolado intelectual a partir do carisma da Companhia de Jesus.





2 **Gestão universitária adequada à missão.** A gestão das instituições de educação superior confiadas à Companhia de Jesus representa outro enorme desafio. Da capacidade de adquirir uma visão estratégica de longo prazo, com a qual se oriente e avalie constantemente o desenvolvimento das universidades depende, em grande parte, sua vigência e pertinência, tanto social quanto apostólica.

3 **Redescobrimiento da universalidade e da necessidade do trabalho em rede.** Como assinala o Padre Geral Adolfo Nicolás, os desafios que põe a globalização, com sua “explosão da interdependência”, conduzem à definição e ampliação da estreita compreensão da identidade, da pertença e da responsabilidade da Companhia de Jesus. “Agora, mais do nunca, vemos que com toda a nossa diversidade somos na realidade uma única humanidade que enfrenta desafios e problemas comuns”¹¹, e neste mundo global, que “é nossa casa” (CG 35, D 2,23), somos chamados a realizar nossa missão, estabelecendo relações justas com Deus, com os outros e com a criação, ultrapassando fronteiras entre ricos e pobres, entre cultos e ignorantes.

O contexto global da Companhia de Jesus exige das universidades da AUSJAL agir, simultaneamente, em nível local, nacional, regional e global, para enfrentar antigos e novos desafios. Igualmente, exige a criação de pontes através do desenvolvimento de projetos comuns com outras redes educativas e sociais jesuítas na América Latina e no mundo.

¹¹ NICOLAS, Adolfo, SJ: “Profundidad, universalidad e ministerio academico: desafíos a la educación superior Jesuita de hoy”, Universidade Iberoamericana da Cidade do México, abril 2010.



Nos decretos da Congregação Geral 335 pode-se perceber como foram entendidos *o caráter e o sentido global* dos problemas materiais e espirituais que afligem a humanidade. Tais problemas só podem ser analisados, compreendidos e enfrentados na base de uma estratégia que combine uma perspectiva global e o aproveitamento das sinergias que como corporação universal possui a Companhia de Jesus, com a ação concreta em nível local.

Há vários anos a Companhia de Jesus promoveu a coordenação, o trabalho em rede e a colaboração entre suas obras. Os avanços nessa matéria se refletem na criação de um Secretariado para a Educação Superior na Cúria Geral e, no caso da América Latina e Caribe, no fortalecimento da CPAL e suas coordenações por setores, da Federação Internacional de Fé e Alegria, do FLACSI, SJR e migrantes, e da AUSJAL, bem como na preocupação com uma maior coordenação com outras redes jesuítas dentro e fora da América Latina.

Do mesmo modo, há avanços na articulação das universidades da AUSJAL com as redes educativas da Companhia de Jesus na América Latina (Federação Internacional Fé e Alegria e FLACSI), a rede de universidades jesuítas dos Estados Unidos (AJCU) e com algumas universidades européias. No entanto, as dificuldades e inércias são óbvias, ainda que superáveis em tempo breve.

4 Profundidade de pensamento e imaginação. A cultura dominante do mundo globalizado está impregnada de subjetivismo, relativismo moral, hedonismo e materialismo prático, e produziu “uma visão errônea e superficial sobre Deus e o homem”.

Diante dessa “globalização da superficialidade”, a AUSJAL deve oferecer a profundidade do conhecimento através de três princípios enraizados na tradição inaciana: imaginação, criatividade e senso crítico. Desse modo, nosso apostolado criativo provoca um processo dinâmico em busca de respostas para os problemas reais do nosso tempo¹².

¹² NICOLAS, Adolfo, SJ: Conferencia Internacional de Rectores de Universidades Jesuítas. Universidade Iberoamericana da Cidade do México, abril 2010.

Uma das características que definem o apostolado intelectual e a ação universitária é o esforço sistemático na criação de pensamento, através da investigação científica e humanista. A integração das dimensões vinculadas ao pensamento, à pluralidade de credos, a chamada cultura pós-moderna, no contexto da tensão global-local, põe as universidades da AUSJAL diante do desafio de participar efetivamente na criação da cultura da nova época, oferecendo o que é específico de sua identidade e se enriquecendo de outras visões.

A AUSJAL deve contribuir e ampliar os espaços interuniversitários de diálogo e reflexão sobre a relação entre fé e razão, a cultura e a moral, a fé e a sociedade, bem como sobre os padrões e mudanças nas culturas jovens de nossos estudantes. Com eles queremos caminhar, aprendendo com eles e os ajudando a integrar suas vidas com Deus e com os outros (Cf. CG 35 Dec. 3, 23).



5.3 O contexto da educação superior

As principais tendências da educação superior na América Latina e Caribe, com implicações diretas para o trabalho da Rede AUSJAL nos próximos anos são as seguintes:

- 1 Crescimento e massificação sem precedentes do ingresso nas universidades na maioria dos países da região** nas últimas décadas. No entanto, persistem os altos níveis de desigualdade na participação na educação superior entre os extratos de renda mais alta e os mais pobres, bem como entre as populações urbanas e rurais. Do mesmo modo, o surgimento de empresas privadas caracterizou essa etapa de crescimento, ainda que existam significativas diferenças nos níveis de qualidade entre tais instituições.



2 **Incremento da contribuição privada, fundamentalmente das famílias, e redução do financiamento público** direto e indireto, com o agravante de a participação na educação superior dos diferentes estratos estar reservada aos quintis de maior renda, na maioria dos países da América Latina e Caribe¹³.

3 **Crescimento da participação das mulheres na educação superior**, tendência associada à massificação da oferta e à maior participação dos estratos de renda mais altos.

4 **Aumento da internacionalização, da mobilidade estudantil e de acadêmicos, de programas conjuntos, das titulações duplas e do uso das novas tecnologias como instrumentos para a internacionalização.** No entanto, a internacionalização se mostra debilitada pela lentidão da integração latino-americana no âmbito educativo, o que limita a ação dos membros da AUSJAL no desenvolvimento de programas acadêmicos conjuntos.

5 **Incremento da demanda de competências e conhecimentos relacionados com os requisitos de qualificação para o mundo do trabalho e a nova economia globalizada**, entre os que destacam as competências para a inovação e o uso intensivo do conhecimento para as tecnologias especializadas e de informação e comunicação, para a negociação e trabalho em equipe e para as relações interculturais e os idiomas.

6 **Crescente e complexa relação entre financiamento, investigação, consultoria, investigação pura e aplicada.** A tarefa da universidade num mundo global exige cada vez mais um trabalho interdisciplinar, bem como transdisciplinar, com efetiva vinculação entre investigação, formação e ação social. Paradoxalmente, dois dos riscos devem ser afastados de nossas universidades: a desagregação organizativa e a desintegração do saber, resultados de seus modelos Departamentais.

7 **Observa-se o aumento da importância das pós-graduações, estreitamente vinculada à Investigação**, especialmente na sua qualidade e pertinência como elemento de diferenciação entre as universidades.

¹³ De acordo com o boletim “Desigualdad, Inclusion y Equidad en la Educación Superior en América Latina y El Caribe: Tendencias y Escenario Alternativo en el Horizonte 2021” do IESAL-UNESCO, a distribuição social das oportunidades de acesso à educação superior entre os diferentes estratos, reflete que o Quintil mais alto de renda manda 50% de seus filhos a instituições de educação superior em comparação com menos de 20% do Quintil mais pobre das famílias”.



8 Os sistemas de certificados nacionais serão um modelo em poucos anos e caminhará para as certificações segundo padrões internacionais. Isso submeterá as universidades a processos de revisão, auditoria e, eventualmente, a redesenhar seus currículos e sua organização que demandarão investimento e atenção da parte de quem lidera os projetos universitários.

9 O papel da universidade como agente socialmente responsável ganhou maior importância nas últimas décadas. Esse movimento da Responsabilidade Social Universitária (RSU)¹⁴ implica na ampliação das funções tradicionais da universidade e o surgimento de um novo paradigma que a concebe como um agente da promoção do desenvolvimento social.

Diferentemente de outras instituições educativas do mundo empresarial, para as universidades da AUSJAL o papel de agente de mudança social e a responsabilidade em relação à sociedade, fazem parte de sua razão de ser.

O tema da RSU representa uma excelente oportunidade para a Associação, dado o trabalho de campo desenvolvido por suas universidades e por sua rede de homólogos de RSU. No futuro, a rede deverá continuar seu processo para desenvolver as *Políticas e Sistema para a Auto-avaliação e Gestão da Responsabilidade Social Universitária*¹⁵, que lhe permitam avaliar os ganhos e deficiências de sua gestão na matéria e implementar melhorias.

¹⁴ Na Europa o tema recebeu o nome de inovação social.

¹⁵ Ver Red de Homólogos de RSU. Documento “Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL”, Córdoba, 2009. Disponível em www.ausjal.org



VI. Análise interna

Diante das oportunidades e ameaças que as tendências nos entornos global e regional da Companhia de Jesus e da educação superior apresentam, a AUSJAL tem as seguintes virtudes e fraquezas:

6.1 Virtudes

- A inspiração cristã comum e a mesma missão apostólica da Companhia de Jesus.
- As universidades-membros são instituições com experiência, prestígio e reconhecimento acadêmico. São, ademais, importantes centros de formação de líderes sociais, políticos e empresariais. Tudo isso aumenta sua potencialidade para incidir na vida dos países.
- A AUSJAL é hoje uma rede de homólogos e grupos de trabalho¹⁶, que intercambiam experiências e desenvolver projetos comuns. É uma importante vantagem competitiva em relação às universidades e associações universitárias da região.
- A AUSJAL tem um grande potencial de sinergia e de poder de negociação no âmbito nacional e internacional.
- Do ponto de vista organizativo, conta com uma secretaria Executiva, com ligações em cada universidade, com experiência em gestão de redes, e com conhecimento sobre o uso das tecnologias da comunicação como ferramenta gerencial e educativa, e projetos interuniversitários e multinacionais.
- A AUSJAL faz parte de uma extensa rede de instituições educativas e sociais em todo o mundo. Igualmente, a existência da Conferência dos Provinciais da América Latina (CPAL) fortalece a visão latino-americana e a capacidade de desenvolver projetos multinacionais entre a AUSJAL e as diferentes redes e instituições educativas, sociais e pastorais da Companhia de Jesus na região.



¹⁶ Na última década criou-se um amplo tecido humano de mais de duzentas pessoas.

6.2 Fraquezas

- Como resultado do desaparecimento do Centro Magis e da redução significativa das verbas da cooperação internacional, existem limitações de recursos para o financiamento de projetos comuns.
- A maioria das universidades possui recursos financeiros e humanos limitados e a os altos custos da atualização tecnológica precisa acontecer num ritmo acelerado. Ademais, apesar de serem instituições sem fins lucrativos, as universidades de gestão privada como as da nossa associação frequentemente se encontram em desvantagem diante de suas homólogas públicas em termos de contratação de projetos de investigação e consultoria por parte de entidades públicas.
- Não se aproveitam os recursos e a experiência das universidades na busca de financiamento em nível nacional e internacional. Para fazer frente a essa situação, requerem-se esforços conjuntos de busca de fundos entre a Secretaria Executiva e as universidades, tanto em nível nacional quanto internacional. Finalmente, as limitações financeiras na Secretaria Executiva conduziram à redução da equipe, com a conseqüente sobrecarga de funções.
- Para além das limitações financeiras existem algumas debilidades relacionadas com o modelo de gestão e da divulgação das atividades da Associação no interior das universidades que põem em risco sua consolidação.
 - a. A fraqueza principal parece ser a independência de cada universidade, fortalecida por seu sucesso no próprio país, sem necessidade de se relacionar com os outros. Apesar do avanço na criação da Rede e a cultura de AUSJAL, o trabalho em rede ainda encontra dificuldades.
 - b. Os homólogos, os coordenadores e mediadores fazem seu trabalho como algo adicional às suas funções ordinárias. Ademais, não existe um vínculo de comunicação entre eles e a Secretaria Executiva. Estes fatores dificultam a gestão e a continuidade. Tal fato se agrava porque a prestação de contas dos homólogos às suas autoridades também é falha. Daí que, por não se implementarem as medidas necessárias, exista o risco de que se produza um desgaste dos homólogos, especialmente dos coordenadores regionais, e a conseqüente paralisação da rede.



- c. Não se cumpre cabalmente o cronograma de compromissos por parte dos homólogos na realização de investigações conjuntas sobre temas de interesse comum, o que sobrecarrega os trabalhos das coordenações regionais das redes e da Secretaria Executiva. Os contínuos atrasos fazem com que não se possam cumprir os acordos com os organismos internacionais que apóiam as investigações e comprometem as possibilidades de financiamento futuro.
- d. Salvo nos casos em que o homólogo é um diretor, ou quando a universidade é pequena, ou ainda, o mediador é uma pessoa ativa e desempenha um cargo com peso institucional, existe um vazio entre os homólogos e as autoridades, especialmente o reitor, o que dificulta o grau de conhecimento da tarefa e do potencial da Associação.
- e. Existe um baixo nível de articulação entre as atividades da AUSJAL e o planejamento das universidades associadas, particularmente no que diz respeito aos planos internacionais. Na maioria desses planos não se conta com uma referência explícita sobre a AUSJAL.
- f. No que diz respeito aos mecanismos de divulgação comunicação das atividades da AUSJAL, o âmbito de competência da Rede no interior das universidades é limitado. As universidades estão internamente segmentadas. Isso faz com que a informação sobre os projetos em andamento pelas redes de AUSJAL não flua no interior. Além da *Carta AUSJAL* e o *AUSJAL al Dia*, a Secretaria não dispõe de meios e mecanismos dentro das universidades.
- g. Na maioria das universidades existe um elevado desconhecimento dos resultados das iniciativas da AUSJAL e do que fazem os respectivos homólogos. Não se conhece e não se aproveita suficientemente o que se faz. Essa situação se agrava, dado que os reitores estão sumamente ocupados com a administração de suas universidades.
- h. O baixo nível de conhecimento sobre a AUSJAL dificulta a Rede se converter na associação mais importante para as universidades. Apesar de antes de iniciar um projeto comum se consultar os reitores, não se aproveitam todos os benefícios das iniciativas.



6.3 Oportunidades e ameaças

- A existência da Rede AUSJAL é uma virtude e uma vantagem competitiva para as universidades associadas frente a outras instituições de educação superior em cada país. A AUSJAL deve aproveitar as tendências positivas do entorno, como a internacionalização, o chamado do Padre Geral para estimular o trabalho em rede, o papel das novas tecnologias, o crescimento do acesso à universidade e a necessidade de fortalecer a identidade das universidades para consolidar sua gestão e incrementar sua contribuição às universidades. Isso supõe superar as limitações atuais em seus esquemas de gestão e financiamento, aproveitar plenamente o potencial das redes de homólogos e a experiência acumulada no desenvolvimento de projetos comuns e o uso das novas tecnologias.
- Porém, a utilização dessa vantagem competitiva que supõe a existência da Rede não foi plenamente explorada, nem em termos de imagem¹⁷ (poucas universidades associadas se apresentam como parte da Rede AUSJAL, vinculada, por sua vez, com outras associações universitárias jesuítas (AJCU, UNIJES, etc.). Tampouco se utilizam seus programas, especialmente suas pós-graduações.
- Em segundo lugar, as novas tecnologias, pelo o impacto que produzem nos jovens, constituem um importante meio para propiciar a coesão social para construir redes nacionais e internacionais no nosso trabalho educativo e para levar conhecimento e ferramentas aos marginalizados e colocá-las a seu serviço (Cf. CG 35, D 3, 29).
- No entanto, apesar do significativo avanço registrado pela Ed AUSJAL no desenvolvimento de cursos de graduação, programas de pós-graduação e diplomas virtuais interuniversitários, não se aproveitou plenamente a plataforma virtual competitiva e a experiência no desenvolvimento de programas virtuais e semipresenciais acumulada pela Rede AUSJAL ao longo de sete anos.

•
¹⁷ Várias universidades associadas incluíram sua pertença à AUSJAL e sua logomarca em alguns de seus documentos e materiais promocionais. No entanto, não existe uma estratégia para enriquecer e diferenciar a imagem utilizando as vantagens da pertença à rede.





- Em terceiro lugar, mesmo que o crescimento da demanda de educação superior possa ter implicações positivas para o acesso às universidades da AUSJAL como rede de universidades jesuítas, a subsistência de altos níveis de desigualdade no acesso à educação superior e a tendência ao financiamento de tal educação pelas famílias implica que AUSJAL deve aproveitar seu caráter de rede de universidades sem fins lucrativos para propor a organismos multilaterais opções de financiamento preferencial para grupos vulneráveis da América Latina.
- Finalmente, as limitações financeiras na maioria das universidades e a redução dos recursos de cooperação internacional para o financiamento de projetos, são duas das principais ameaças que a Rede AUSJAL deverá evitar com habilidade.

VII. Prioridades estratégicas

Com fundamento na missão e visão da AUSJAL e a partir da análise interna e do entorno da Rede, nesta seção se estabelecem as prioridades estratégicas que guiarão a tarefa da Associação. Tais prioridades se apresentam ordenadas de acordo com seu grau de importância na execução do plano.

7.1 Fortalecimento da identidade, missão e liderança inaciana das universidades

As instituições de educação superior confiadas à Companhia de Jesus são chamadas a manifestar, de vários modos, sua identidade cristã e inaciana que as caracteriza.

Para conseguir consolidar a identidade e apressar uma gestão adequada que responda aos desafios atuais e futuros da missão educativa universitária é necessário dar um **salto qualitativo na formação conjunta de leigos e jesuítas nos princípios, valores e na gerencia universitária com marca inaciana**.

Esta linha estratégica do Plano busca articular esforços na rede para fortalecer a identidade institucional através da implementação de programas e cursos de formação integral para jesuítas e leigos, especialmente aqueles que exercem alguma função de liderança. Para aproveitar as sinergias e para potenciar o conhecimento mútuo entre os jesuítas e seus colaboradores, bem como o sentido de pertença a uma mesma rede universitária regional e global, a formação em gerencia universitária com marca inaciana deve se realizar em rede.



7.2 Fortalecimento da investigação, da docência e da projeção social, de acordo com a concepção da Responsabilidade Social Universitária e os temas da Associação

As universidades associadas à AUSJAL têm muitos institutos e centros de investigação que realizam uma rica atividade investigativa em diversas disciplinas, tanto em nível mundial como em cada país. Tais agendas de investigação são importantes e cada universidade deve procurar melhor a qualidade, a pertinência e o impacto de suas investigações. Todos os temas são relevantes, mas nem todos podem ser prioridade estratégica para a AUSJAL.

A AUSJAL é chamada a dar um salto significativo na qualidade, pertinência e impacto em políticas públicas da investigação que suas redes de homólogos e universidades realizam em seus próprios temas.

Para o desenvolvimento desta linha estratégica, será dada prioridade aos seguintes temas: desenvolvimento sustentável, equitativo e inclusivo; cultura jovem; fé e cultura; equidade e justiça; governabilidade; institucionalidade democrática e cidadania¹⁸.

¹⁸ É importante destacar que tais temas fazem parte dos consórcios de trabalhos prioritários identificados pelo Padre Geral em sua mensagem aos reitores de universidades jesuítas no México, em 2010.

7.3 Fortalecimento organizativo e financeiro do modelo de gestão da Cultura AUSJAL¹⁹ nas comunidades universitárias

Durante os últimos anos AUSJAL construiu um modelo de gestão que lhe permitiu constituir-se como associação universitária efetiva e como rede de redes de homólogos.

Será prioridade estratégica o fortalecimento institucional do modelo de gestão da Rede, especialmente nos seus componentes organizativo, de recursos humanos, financeiro e de cultura AUSJAL. Com isso se espera que a Associação conte com um modelo dinâmico e eficiente de gestão que lhe permita desenvolver projetos comuns com alto valor agregado para as universidades.

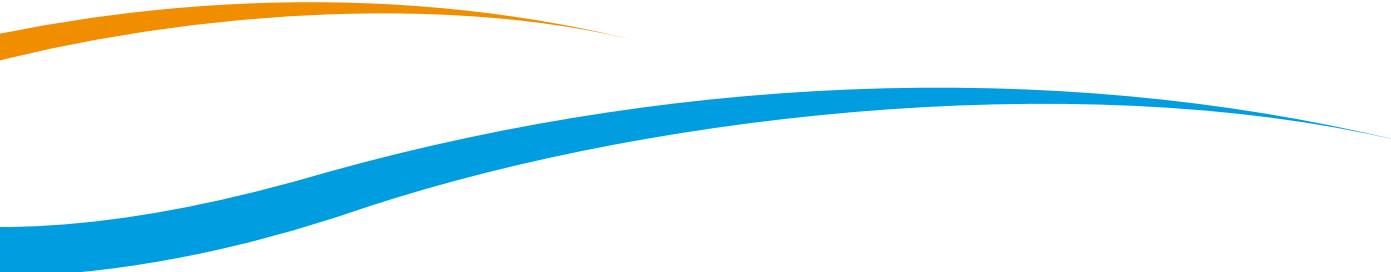
¹⁹ Por cultura AUSJAL se entende o nível de conhecimento dos princípios e valores da identidade inaciana e da missão e tarefa da AUSJAL, entre os membros das comunidades universitárias, bem como o sentido de pertença à associação.



7.4 Internacionalização das universidades em rede no contexto global e regional

Esta prioridade estratégica busca o desenvolvimento de um trabalho de internacionalização estruturado e em rede, que faça da cooperação entre os membros da AUSJAL, as diversas instituições universitárias e de cooperação internacional um trabalho cada vez mais sistemático e integral, que lhes permita aproveitar sua vantagem competitiva como rede de universidades, com uma organização e objetivos comuns.

Em razão disso, a AUSJAL deve manter um claro seguimento progresso da colaboração ativa, permanente e sustentável entre seus sócios; bem como do aproveitamento de suas virtudes, para participar do ambiente da cooperação acadêmica internacional.



7.5 Fortalecimento do trabalho e coordenação com outras redes educativas e sociais jesuítas

Há anos a Companhia de Jesus promoveu decididamente a coordenação, o trabalho em rede e a colaboração entre suas obras. Essa busca se fundamenta na convicção de que maior efetividade apostólica requer da contribuição coordenada de todos os atores envolvidos.

Essas articulações supõem grandes desafios uma vez que, além de contar com objetivos comuns e compartilhados, é necessário criar espaços e dispositivos organizacionais que os façam viáveis. Isso implica recursos, requer decisão e liderança diretiva.

Nos próximos anos será prioridade para a Rede AUSJAL o desenvolvimento de ações que criem espaços para a coordenação, colaboração e execução de projetos comuns entre suas instituições associadas e outras redes e instituições jesuítas, naquelas áreas nas quais a contribuição das universidades agregue mais valor ou possa ser insubstituível. Nessa direção será dada especial importância à articulação da AUSJAL com a CPAL e seus diversos setores.

VIII. Objetivos estratégicos, indicadores e projetos

Nesta seção se apresenta o planejamento operativo no qual se definem os objetivos estratégicos de médio prazo, que permitirão tornar operativas as cinco prioridades definidas. O prospecto do plano operativo inclui também os indicadores e projetos em rede²⁰ correspondentes a cada prioridade. O prospecto do plano operativo possui um horizonte de seis anos e será a base para a elaboração dos planos operativos anuais da Associação (POA) que determinarão as metas a serem alcançadas anualmente, através dos projetos de iniciativa da rede.



²⁰ Os projetos em rede da AUSJAL têm diferentes níveis de alcances, duração e montante de recursos investidos em função de seus objetivos. Assim, a enumeração de projetos que se apresenta no prospecto do Plano Operativo inclui projetos de diferentes alcances e duração.

Fortalecimento da identidade, missão e liderança inaciana das universidades

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

(1.1) Fortalecer os processos de formação conjunta de leigos e jesuítas para formar líderes de serviço, à maneira inaciana.

(1.2) Fortalecer a pastoral universitária e os espaços de celebração, reflexão, compromisso social e de diálogo intercultural e inter-religioso.

(1.3) Aprofundar a reflexão sobre a identidade jesuítica e os modos de compartilhá-la com a comunidade universitária.

INDICADORES

- Número de fóruns anuais para a sistematização e intercâmbio de experiências de formação na identidade inaciana.
- Delineamento do programa em rede sobre Gerência e Identidade Universitária Inaciana e número de participantes em tal programa.
- Número de seminários e fóruns sobre a identidade, a missão e a pedagogia inacianas e número de participantes nas atividades.
- Número de participantes em seminários regionais sobre a identidade e missão.
- Número de universidades e estudantes que participam no Programa de Liderança Universitário Inaciano.
- Número de universidades participantes no projeto de fortalecimento da Pastoral Universitária.

PROJETOS

P1. Programa em rede sobre Gerência e identidade Universitária Inaciana para leigos e jesuítas.

P2. Projeto de fortalecimento da Pastoral Universitária e outros espaços de reflexão e diálogo entre as universidades.

P3. Atualização e expansão do Programa de Liderança Universitária Inaciana.

P4. Projeto de incorporação da Identidade e Pedagogia Inaciana nos currículos das faculdades e departamentos de educação.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

(2.1) Definir e desenvolver uma agenda comum de investigação, docência e projeção social nos temas estratégicos identificados neste plano.

(2.2) Prosseguir no posicionamento e reconhecimento acadêmico e social nos temas estratégicos da agenda comum.

(2.3) Fortalecer as equipes de investigação das redes de homólogos que trabalham nos temas da agenda comum de investigação, docência e projeção social.

INDICADORES

- Agenda comum de investigação, docência e ação social.
- Número de projetos de investigação realizados conjuntamente.
- Número de publicações sobre os projetos de investigação em revistas indexadas.
- Número de investigadores participantes em oficinas e seminários metodológicos e acadêmicos da AUSJAL e de outras universidades e redes acadêmicas jesuítas ou não jesuítas.
- Número de seminários sobre as investigações da agenda comum organizados pelas redes de homólogos.
- Número exposições sobre os resultados dos projetos de investigação em eventos internacionais assistidos.
- Número de investigadores em programas de intercâmbio nas instituições da AUSJAL e em outras redes universitárias jesuítas.
- Números de egressos dos cursos interuniversitários da AUSJAL.
- Grau de cumprimento dos cronogramas dos projetos de investigação.

PROJETOS

P5. Oficinas de fortalecimento da competência investigativa das equipes das redes de homólogos.

P6. Segunda etapa do Projeto Observatório sobre Pobreza e Política Social na América Latina.

P7. Novo delineamento e lançamento da Cátedra AUSJAL sobre Pobreza na América Latina.

P8. Segunda etapa do Projeto de Fortalecimento Institucional da RSU.

P9. Segunda etapa do Projeto Monitor sobre Cultura Jovem.

P10. Continuação do Projeto de Gestão do Campus Sustentável.

P11. Novo delineamento e lançamento da Cátedra AUSJAL sobre Meio Ambiente e Sustentabilidade.

P12. Projeto de investigação sobre governança e cidadania na América Latina.

Fortalecimento organizativo e financeiro do modelo de gestão da Cultura AUSJAL nas comunidades universitárias

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

(3.1) Adequar o modelo e organização e gestão para melhorar sua eficiência, flexibilidade e sustentabilidade institucional e financeira.

(3.2) Fortalecer a articulação do trabalho no interior de cada rede temática e entre as diversas redes de homólogos e estimular a colaboração em projetos estratégicos.

(3.3) Dar impulso à cultura AUSJAL no interior de cada universidade.

INDICADORES

- Número de mediadores e homólogos com cargas horárias atribuídas e prestação de conta de suas atividades na AUSJAL.
- Número de jornadas AUSJAL e outros eventos da AUSJAL organizados nas universidades.
- Nível de conhecimento da AUSJAL entre os diferentes interlocutores das universidades.
- Nível de atualização e uso do Portal AUSJAL.
- Nível de atualização e funcionalidade das plataformas tecnológicas de: 1) comunicação virtual; 2) publicações virtuais; 3) E-Learning.
- Existência, atualização e nível de funcionamento do sistema automatizado de acompanhamento da gestão.
- Existência, atualização e nível de funcionamento do Sistema Automatizado de coleta e acompanhamento de oportunidades de financiamento internacional e nacional de projetos universitários.

PROJETOS

P13. Implementação do novo modelo de organização e gestão da rede AUSJAL.

P14. Segunda etapa do Projeto de Fortalecimento da Cultura AUSJAL e do papel do mediador.

P15. Acompanhamento e sistematização das oportunidades de financiamento internacional e nacional de projetos universitários, com o apoio das agências de cooperação internacional das universidades.

Internacionalização das universidades em rede no contexto global e regional

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

(4.1) Prosseguir na incorporação da dimensão internacional na oferta educativa das universidades.

(4.2) Prosseguir na mobilidade estudantil e no intercâmbio de professores e investigadores, dentro da AUSJAL e de outras redes e universidades jesuítas.

(4.3) Prosseguir na cursos que oferece e programas comuns interuniversitária.

(4.4) Prosseguir na internacionalização de programas de pós-graduação.

INDICADORES

- Número de estudantes de graduação e pós-graduação em programas de mobilidade entre as universidades de AUSJAL, e em outras universidades jesuítas.
- Número de professores e investigadores em programas de intercâmbio entre as universidades da AUSJAL e com outras universidades jesuítas.
- Existência e níveis de utilização e atualização da plataforma web do observatório de cooperação para a promoção, difusão e acompanhamento da mobilidade de estudantes e académicos dentro da AUSJAL e em outras universidades jesuítas.
- Número de projetos e rede apresentados para solicitar recursos de cooperação em organismos multilaterais e bilaterais.
- Número de cursos e programas interuniversitários da AUSJAL oferecidos anualmente
- Número de pós-graduações com dupla titulação e/ou titulação conjunta.
- Delineamento e execução do observatório de cooperação internacional.
- Número de feiras anuais de publicações da AUSJAL.

PROJETOS

P16. Projeto de sistema de cooperação internacional para o intercâmbio, assessoria e acompanhamento entre as universidades.

P17. Projeto para a internacionalização de pós-graduações da AUSJAL.

P18. Projeto para o desenvolvimento de uma base de revistas eletrônicas de universidades da AUSJAL.

Fortalecimento do trabalho e coordenação com outras redes educativas e sociais jesuítas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

(5.1) Estimular a consolidação e expansão do Consórcio AUSJAL-AJCU de Educação Superior Virtual.

(5.2) Oferecer programas de intercâmbio e colaboração com UNIJES e AJCU para apresentar projetos conjuntos de organismos de cooperação internacional.

(5.3) Fortalecer a coordenação com a CPAL, a Federação Internacional de Fé e Alegria (FIFYA), FLACSI e o setor social.

(5.4) Apoiar as iniciativas do Secretariado de Educação Superior da Cúria Geral para a criação da rede global e o fortalecimento da plataforma *Jesuit Commons*.

INDICADORES

- Catálogo atualizado do Consórcio AUSJAL-AJCU de Educação superior Virtual.
- Número de universidades que participam no Consórcio AUSJAL-AJCU de Educação Superior Virtual
- Número de estudantes em programas de mobilidade através do Consórcio AUSJAL-AJCU de Educação Superior Virtual
- Número de iniciativas e projetos comuns com UNIJES.
- Número de iniciativas e projetos comuns com a FIFYA, FLACSI e SJRM-LAC.
- Número de iniciativas e projetos impulsionados pelo Secretariado de Educação Superior dos quais participa a AUSJAL.

PROJETOS

P19. Consolidação e expansão do Consórcio AUSJAL-AJCU de Educação Superior Virtual.

P20. Continuação do Programa Virtual de capacitação em Direitos Humanos com SJRM-LAC para migrantes, deslocados e refugiados.



Indicadores estratégicos: são sinais concretos e mensuráveis que nos permitirão saber se estamos atingindo os objetivos estratégicos propostos durante os seis anos de execução do Plano Estratégico. Eles serão a base para a definição de **metas** nos planos operativos anuais (POA) da Rede AUSJAL.

Metas: são os valores desejados ou esperados de um indicador estratégico para cada ano de vigência do plano estratégico.

Missão: define a natureza de nossa instituição, sua razão de ser, os grupos a que serve, os serviços que oferece e as particularidades que distinguem nosso modo de proceder.

Objetivo estratégico: descrição dos resultados que se esperam atingir para cada prioridade estratégica durante os seis anos de execução do Plano Estratégico.

Prioridade estratégica: são as cinco grandes linhas ou áreas estratégicas nas quais trabalharemos para atingir a Missão e Visão na próxima década.

Projeto estratégico em rede: um projeto estratégico em rede é um esforço temporário que se leva à execução para atingir um objetivo estratégico. Envolve mais de uma universidade e é aprovado pela direção da AUSJAL, conforme às prioridades estratégicas. A natureza temporária do projeto indica um começo e um final definidos.

Visão: descreve os traços fundamentais, quantitativos e/ou qualitativos que caracterizarão a AUSJAL na próxima década como resultado do que se conseguiu dos objetivos estratégicos propostos.

O mediador da AUSJAL se define como interlocutor nomeado pelo reitor de cada uma das Universidades associadas na Presidência e Secretaria Executiva da AUSJAL, com as outras universidades membros e dentro de suas próprias universidades.

A responsabilidade principal do mediador é apoiar o Reitor na coordenação e acompanhamento das atividades das redes homólogas da AUSJAL, nas quais participa a universidade e na sua vinculação às tarefas comuns da Associação. O cumprimento de seu papel dependerá da comunicação ágil e frequente baseada, fundamentalmente, nos meios eletrônicos, sem que isso implique a exclusão da relação pessoal e/ou institucional.

As funções do mediador foram aprovadas pela Assembléia Extraordinária de Reitores, celebrada no Uruguai em 2001, e modificadas pelos reitores em janeiro de 2012. Tais funções se dividem em três grandes blocos:

Funções de gestão entre a Secretaria executiva e a universidade:

- 1.1** Manter uma comunicação permanente com seu reitor e lhe informar a situação dos projetos e das atividades da AUSJAL e seus impactos na universidade.
- 1.2** Manter permanente comunicação com a Secretaria Executiva e participar das reuniões periódicas virtuais da Rede de mediadores, convocadas por tal Secretaria.
- 1.3** Manter um registro atualizado da participação da universidade nos projetos, programas e iniciativas da Rede AUSJAL e das oportunidades que a Secretaria Executiva estiver promovendo.
- 1.4** Estar informado sobre os acordos da Assembléia de Reitores e do Conselho Diretor da AUSJAL para apoiar sua implementação, quando solicitado.
- 1.5** Difundir entre os respectivos destinatários em sua universidade a informação e comunicações enviadas pela Secretaria Executiva sobre a AUSJAL e sobre as universidades que a formam. Do mesmo modo, recolher entre os respectivos responsáveis em sua universidade as informações solicitadas pela Secretaria Executiva e por outros mediadores da AUSJAL.

Funções de coordenação entre os homólogos da AUSJAL em sua universidade:

- 2.1** Apoiar o Reitor na constituição de um Comitê ou Comissão de Trabalho da AUSJAL na universidade, bem como na organização das reuniões periódicas desse Comitê ou Comissão²¹.

²¹ O Comitê ou Comissão da AUSJAL manterá reuniões trimestrais ou semestrais, de acordo com as necessidades e recursos de cada instituição. Ver “P14. Segunda etapa do Projeto de Fortalecimento da Cultura AUSJAL e do papel do mediador”.

Esse Comitê ou Comissão deverá ser presidido pelo reitor e o formará o Mediador e os homólogos da universidade. Sua principal atividade é definir as ações e projetos da AUSJAL, nos quais participa a universidade, e lhes dar acompanhamento periódico.

2.2 Promover o intercâmbio de informação, a interação permanente e o trabalho em equipe entre os professores e investigadores de sua universidade, integrados às redes de homólogos, favorecendo, assim a inter-multi-disciplinaridade e potencializar o aproveitamento da vinculação da universidade à Rede AUSJAL.

2.3 Apoiar, quando se fizer necessário, a organização de encontros presenciais de Assembléia. Junta Diretiva, Mediadores ou Redes de Homólogos.

Funções de promoção da AUSJAL entre os membros da comunidade universitária:

3.1 Comunicar e projetar entre os membros de sua universidade “o nível de conhecimento dos princípios e valores da identidade inaciana, e da missão e tarefa da AUSJAL, bem como o sentido de pertença à associação”²².

3.2 Apoiar o reitor na organização anual da “Jornada AUSJAL” na universidade. A jornada terá como objetivo principal a comunicação à na comunidade universitária a informação a respeito dos projetos e programas da Associação, bem como dos benefícios atuais e futuros da participação da universidade nas iniciativas das distintas redes de homólogos da AUSJAL.

3.3 Identificar, em coordenação com as instâncias encarregadas em cada universidade, os projetos e boas realizações da própria instituição “exportáveis” para outras universidades da AUSJAL; Ademais, identificar as áreas onde as outras universidades têm especial necessidade de “importação”.

3.4 Favorecer o intercâmbio do “melhor” de cada universidade e a assimilação do “excelente” realizado fora delas, bem como a formulação de projetos comuns a várias.

Para cumprir as funções mencionadas, é necessário que a pessoa selecionada como Mediador responda a estas características:

- Acesso direto ao reitor da universidade.
- Autoridade e legitimidade dentro da estrutura organizativa da universidade.
- Liderança de serviço e capacidade de decisão.
- Visão propositiva e crítica da realidade latino-americana.

²² Ver a definição da “Cultura AUSJAL” acima.



www.ausjal.org