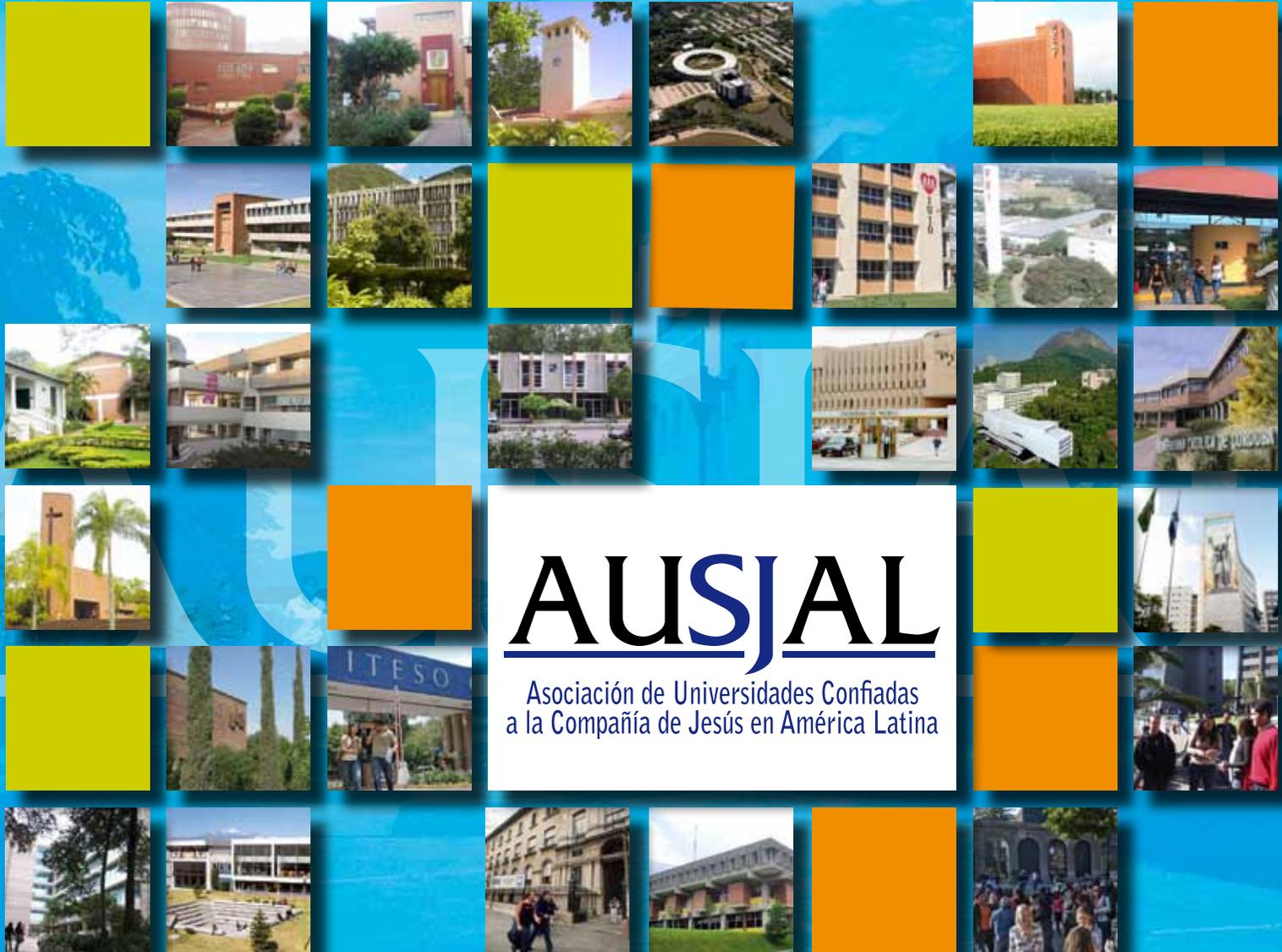


PLAN ESTRATÉGICO

2011-2017



AUSJAL

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

La Educación Superior Jesuita en América Latina



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. Presentación / 02

PRIMERA PARTE: Visión estratégica

II. ¿Qué es AUSJAL y cómo funciona? / 04

III. Misión / 06

IV. Visión / 06

V. Análisis del entorno / 07

VI. Análisis interno / 17

VII. Prioridades estratégicas / 22

SEGUNDA PARTE: Matriz Plan Operativo

VIII. Objetivos estratégicos, indicadores y proyectos / 27

ANEXOS:

Glosario de términos / 33

Funciones y perfil del Enlace de AUSJAL / 34

NOVIEMBRE 2011

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

Producción Editorial: Secretaría Ejecutiva AUSJAL

Diseño Gráfico: Perla Cruz Querales

1. Presentación

En 2001, las Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina aprobaron su primer Plan Estratégico 2001-2005, que recogía los acuerdos básicos sobre la identidad y misión de AUSJAL, y planteaba como reto la creación de una red universitaria de gestión privada en América Latina con una identidad, liderazgo compartido y estrategia común. Dicho Plan proponía tres grandes ámbitos de prioridades estratégicas para el trabajo de la Asociación: PARA QUÉ SOCIEDAD FORMAMOS, LA PERSONA QUE SE FORMA Y LOS CAMBIOS EN LA INSTITUCIÓN FORMADORA. Dada la vigencia de sus líneas estratégicas, en 2005 se acordó extender el período del Plan hasta el año 2010 y se incluyó una cuarta prioridad que explicitó el interés de AUSJAL por fortalecer la colaboración con otras redes jesuitas en el mundo.

Con este Plan, AUSJAL dejó de ser una simple asociación de rectores para convertirse en una efectiva y pujante **red de redes**. Red de universidades y de redes de homólogos que han desarrollado una gran variedad de proyectos y actividades interuniversitarias y/o con otras redes jesuitas, en las mencionadas líneas estratégicas. De la misma manera, la Asociación se fortaleció institucionalmente gracias a la comunicación creciente y fluida con los rectores y al establecimiento de la figura del *Enlace AUSJAL*¹ en las universidades.

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 discernimiento y transformación.

La Asamblea Extraordinaria, celebrada en México en abril de 2010, encargó al Consejo Directivo la redacción de un borrador de Plan Estratégico² que sirviera de base para su discusión en la XVII Asamblea Ordinaria de mayo de 2011, en Santiago de Chile. A partir de las observaciones hechas en esta Asamblea y de otras enviadas por escrito, se elaboró el presente documento. Tres premisas fundamentales lo orientaron:

1 Ver anexo 2, “Funciones y perfil del Enlace AUSJAL”, 2001.

2 Para la elaboración del primer borrador se contó con la colaboración de una comisión conformada por representantes de las universidades Iberoamericana de Ciudad de México, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Alberto Hurtado de Chile y la Católica de Pernambuco. Igualmente, en el proceso de identificación de los proyectos estratégicos se contó con el apoyo de las redes de homólogos.

1 Se tomó como referente el Plan anterior, así como el trabajo, la experiencia y las lecciones aprendidas durante la última década, que le permitieron a AUSJAL constituirse como una Red efectiva e innovadora de trabajo interuniversitario. No obstante, en la búsqueda de una mayor y mejor contribución de la Red a sus universidades y sociedades, se pretende ahora dar un salto cualitativo en lo que está haciendo la Asociación (*fin*) y cómo lo está haciendo (*medios*), para convertirse en la red más importante para sus asociados, y en el punto de referencia académica en los temas específicos como red de universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina.

2 Lo más importante en esta fase de planificación y en la futura implementación, no es el documento en sí, sino el proceso de evaluación, discernimiento y acción de las universidades para materializar los proyectos comunes que se proponen en cada una de las prioridades estratégicas. Los proyectos en red fueron seleccionados en acuerdo con las redes de homólogos, conforme al aporte adicional que tendrían para el mayor número de universidades. También se seleccionaron aquéllos que difícilmente podrían realizarse de manera aislada por las universidades miembros.

3 El propósito fundamental del presente Plan es servir de guía concreta, evaluable y adaptable, para la acción de la AUSJAL durante los próximos seis años. Esto implica que las prioridades estratégicas y la lista de proyectos a desarrollar no son exhaustivas y el Consejo Directivo les podrá hacer modificaciones si las circunstancias internas o del entorno así lo requieren.

El Plan está organizado en dos secciones. En la primera, titulada *Visión estratégica*, se explica brevemente qué es AUSJAL, cómo funciona, y cuáles son su misión y visión a futuro. Se analizan las principales implicaciones de las tendencias del entorno global y latinoamericano, de la Iglesia y la Compañía de Jesús, y del sector de la educación superior, para las universidades y la AUSJAL. También, se identifican las principales debilidades y fortalezas internas de las universidades y de la Red en su conjunto. Sobre la base de la misión y visión de AUSJAL y a partir del análisis interno y de su entorno, en el capítulo VII se establecen las prioridades estratégicas que guiarán el quehacer de la Asociación. Dado el alcance estratégico de esta primera sección, su horizonte será de 10 años.

La segunda sección es de carácter operativo y en ella se presentan, en forma de matriz, los objetivos estratégicos correspondientes a cada prioridad, así como los indicadores, proyectos. Tendrá un horizonte de seis años y será la base para la elaboración de los planes operativos anuales de la Asociación.

Finalmente, en los anexos se incluyen un glosario con la definición de los principales términos utilizados en el Plan y el documento "Funciones y perfil del Enlace de AUSJAL".



II. ¿Qué es AUSJAL y cómo funciona?

AUSJAL es una red interuniversitaria de carácter voluntario que articula a 30 universidades e instituciones de educación superior confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina. Fue constituida el 10 de noviembre de 1985 y sus estatutos fueron aprobados en Río de Janeiro, en 1987³.

La máxima autoridad de la Asociación es la *Asamblea General de Asociados*, integrada por los rectores de las instituciones o por sus delegados. El *Consejo Directivo* es el encargado de la ejecución de las políticas aprobadas por la Asamblea, y está integrado por un presidente, tres vicepresidentes y un secretario ejecutivo, quien es designado por el presidente en acuerdo con los vicepresidentes.

La AUSJAL es una red de redes; la componen las universidades y las *redes de homólogos*⁴ y *equipos de proyectos*, los cuales desarrollan iniciativas y proyectos en red⁵ conforme a las líneas estratégicas de la Asociación. En el desarrollo de proyectos se busca la creación de alianzas con otras instituciones en América Latina y el mundo.

El modelo de funcionamiento de AUSJAL se basa en una estrategia de *descentralización coordinada*, que combina la sana descentralización de funciones y liderazgo, con la necesaria coordinación de políticas y acciones. Cada red de homólogos es coordinada regionalmente por una universidad que trabaja articuladamente con la Secretaría Ejecutiva de AUSJAL en el desarrollo de proyectos comunes. El funcionamiento de la Red se apoya en el uso intensivo de herramientas y tecnologías de la información y comunicación (ver figura 1).

3 Los estatutos fueron reformados en Quito (1990), Guatemala (1997), y San Leopoldo (2003).

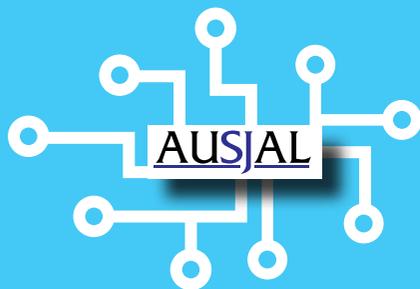
4 Las redes de homólogos son comunidades integradas por académicos, profesionales y/o autoridades de las universidades que trabajan en el desarrollo de proyectos e iniciativas en red, conforme a las líneas estratégicas de la Asociación. Los equipos de proyectos son grupos de trabajo para el desarrollo de los proyectos específicos al interior de las redes de homólogos o de proyectos estratégicos fuera de las redes. Las redes de homólogos y los equipos de proyectos no son estructuras burocráticas, sino mecanismos de organización y trabajo dinámicos y flexibles que se ajustan a las prioridades estratégicas de la asociación.

5 Las iniciativas y proyectos en red surgen de las universidades y del Consejo Directivo. Dichos proyectos en red deben incluir la participación de un mínimo de dos universidades y deben estar enmarcados dentro de las prioridades estratégicas del Plan.

Figura 1



VISIÓN ESTRATÉGICA



III. Misión

Fortalecer la articulación en red de sus asociados con el fin de impulsar la formación integral de los estudiantes, la formación continua de los académicos y colaboradores, en la inspiración cristiana e identidad ignaciana, la investigación que incida en políticas públicas, en los temas que le son propios como universidades jesuitas, y la colaboración con otras redes o sectores de la Compañía de Jesús. Todo esto como realización de la labor de las universidades al servicio de la fe, la promoción de la justicia y el cuidado del ambiente.

IV. Visión

El objetivo de AUSJAL en los próximos años, es constituirse en la Red:

- Más significativa para sus miembros en los temas clave para su identidad y misión apostólica en América Latina y el Caribe.
- De referencia internacional por sus aportes académicos e incidencia en políticas públicas, en los temas que le son propios.
- Con una organización dinámica que fomenta la cooperación entre sus miembros, de forma que los objetivos de cada uno converjan y potencien los de toda la Asociación y viceversa.



V. Análisis del entorno

Cada una de las universidades de AUSJAL trabaja en un contexto específico. Al mismo tiempo, todas funcionan dentro de un marco global y latinoamericano que condiciona su quehacer, y les plantea desafíos y oportunidades comunes. Son muchas las dimensiones de dicho entorno. En su análisis, se omiten discusiones o definiciones conceptuales, y se destacan sólo las tendencias principales para la AUSJAL, durante la próxima década, desde tres ejes fundamentales: i) el contexto global y de América Latina, ii) el contexto y orientaciones de la Compañía de Jesús, y iii) el contexto de la educación superior.

5.1 Contexto global y de América Latina

Durante las últimas tres décadas, la globalización se ha acelerado y América Latina ha tenido que enfrentar nuevos desafíos. La globalización ha sido fuente de grandes beneficios y oportunidades en el terreno político, económico, social y cultural. Pero también ha presentado consecuencias indeseables y amenaza la cohesión social, pues tiende a reproducir y acentuar las asimetrías globales y las desigualdades características de nuestra región. La globalización ha roto los vínculos de amor y solidaridad, ha acrecentado la brecha entre ricos y pobres y, en muchos países, ha producido una mayor exclusión por motivos religiosos, raciales o de género.

La globalización plantea el desafío de reorientar la misión para considerar el apostolado intelectual universitario como un instrumento para humanizar la nueva cultura global, mediante un nuevo “humanismo” que impulse la solidaridad y libertad auténticas; que privilegie y empodere al pobre y al marginado; que proponga al hombre como sujeto creador, que dé cabida al amor, a la belleza, a la fe, al bien común; que sitúe al hombre en la naturaleza de la cual es responsable; que vea el pluralismo como una oportunidad de enriquecimiento para todos; que integre las nuevas tecnologías como instrumentos para el “enriquecimiento y la profundidad del pensamiento y la imaginación”⁶, para la cohesión social y la colaboración internacional.

6 Nicolás, Adolfo, SJ: “Profundidad, universalidad y ministerio académico: Desafíos a la educación superior Jesuita de hoy”, Universidad Iberoamericana de Ciudad de México, Abril, 2010.



La región tiene como desafíos el modernizar e innovar sus capacidades de generar manufacturas y servicios de alto valor agregado y articularlas eficientemente con el nuevo contexto internacional, continuar invirtiendo en políticas y programas sociales de reducción de la pobreza⁷, reducir la desigualdad del ingreso, fortalecer la gobernanza democrática, y reestructurar los aparatos administrativos públicos que le permitan a sus estados implementar eficaz y eficientemente las políticas públicas necesarias. Ante este escenario, nuestras universidades están llamadas a plantear un nuevo profetismo que no sea solamente crítico sino, sobre todo, agente generador de alternativas a los grandes desafíos actuales⁸.

Algunas implicaciones que tiene el contexto latinoamericano para las universidades de AUSJAL son:

1 El crecimiento económico es frágil y el ahorro interno y la inversión son insuficientes para permitir que la región participe en la sociedad mundial del conocimiento, genere los empleos requeridos por una creciente población y alcance un nivel equitativo de bienestar de su población.

2 El desarrollo científico y tecnológico necesario para lograr una economía basada en el conocimiento es lento. En la economía global, el conocimiento es uno de los principales activos para lograr un crecimiento sostenido y una distribución más equitativa del ingreso y de los beneficios del progreso tecnológico. La misión de promover la fe y la justicia está directamente relacionada con el reto científico-tecnológico. La AUSJAL debe reforzar su capacidad de generación, transferencia y difusión de conocimiento científico y tecnológico en sus países. En esta tarea, las universidades deben prestar especial atención a su papel como medios para ampliar el acceso y promover la transferencia de conocimiento hacia los sectores desfavorecidos.

3 A pesar de su reducción, la pobreza alcanza todavía a un 33% de la población, incluido un 13.3% en condiciones de pobreza extrema o indigencia. Ello significa 183 millones de pobres y 74 millones de indigentes. Los programas de alivio de la pobreza seguirán jugando un papel importante.

⁷ Los programas de combate a la pobreza en el marco de los objetivos del Milenio y de los propios programas nacionales de gobierno, han tenido impactos positivos. La proporción de latinoamericanos en situación de pobreza creció marginalmente en 2009 y se espera se haya reducido al 32% en 2010 según la CEPAL. Pero romper el círculo vicioso de la pobreza y la inequidad exige un crecimiento sostenido a tasas del 6% o 7% anual, durante toda la próxima década, promoción de inversiones productivas y en infraestructura física de cuando menos el 25% del PIB y la generación de empleos mejor remunerados.

⁸ Texto tomado de Montes, Fernando, SJ: “La universidad jesuita como nuevo proyecto humanista”, documento presentado en la Conferencia Internacional de rectores Jesuitas, México, 2010.



4 Aunque en los últimos años se evidencia una ligera tendencia hacia una menor concentración del ingreso, América Latina y el Caribe sigue siendo la región más desigual del planeta⁹. La persistencia de altos niveles de pobreza y desigualdad de ingreso en la región exigen nuevos enfoques en las instituciones universitarias, en sus agendas de investigación, y en el perfil y compromiso ético de sus egresados.

5 Los desafíos a las personas de grupos vulnerables, especialmente niños, adolescentes, mujeres y ancianos, son enormes. Entre 2002 y 2008 la pobreza siguió impactando proporcionalmente más a los niños y a los adolescentes, a los jóvenes que se emancipan más temprano, a las mujeres adolescentes que se embarazan y a los ancianos.

6 La educación juega un papel crucial frente a la reproducción intergeneracional de la pobreza, la desigualdad y la exclusión. Sin embargo, el acceso a la educación superior se limita a un grupo muy pequeño de los jóvenes latinoamericanos¹⁰, con una estratificación muy marcada en cuanto a ingreso per cápita. Así, la desigualdad estructural se conjuga con la intergeneracional, y las brechas se refuerzan a lo largo de la vida y de una generación a otra.

7 La mayoría de los países de la región ha avanzado en sus sistemas de democracia política, especialmente electoral. No obstante, existe una fragilidad en la institucionalidad democrática, en el goce de los derechos sociales y económicos, y en la calidad, eficiencia y rendición de cuentas de las instituciones públicas en muchos países de la región. Por ello, la AUSJAL tiene el reto de aprovechar sus sinergias a fin de colaborar, desde la investigación y la formación, en el fortalecimiento del aparato público en todas sus ramas y niveles. Asimismo, debe dar prioridad, en su agenda de investigación, a los temas de gobernanza, gestión y políticas públicas.

Igualmente, el crecimiento del flagelo de la corrupción en la región conlleva la exigencia de contribuir, desde la formación en valores y los programas de acción comunitaria, a la conformación de una cultura política democrática y de respeto a la ley y de un entorno social que sea intolerante con la corrupción.

⁹ En términos generales, los ingresos captados por los cuatro deciles más pobres es, en promedio, menos del 15% del ingreso total, mientras que el decil más rico capta alrededor de un tercio del ingreso total de los países.

¹⁰ Entre los 25 y 29 años de edad, sólo un 8.3% en promedio ha concluido una carrera universitaria o equivalente, con una estratificación muy marcada en cuanto a ingreso per cápita, ya que por cada 27 jóvenes de altos ingresos (quinto quintil), sólo uno de bajos ingresos (primer quintil) logra terminar.

8 **La inseguridad personal, el crimen organizado, el consumo de drogas y la violencia social, se han acentuado en algunos países de América Latina, lo que representa una amenaza para la vigencia del Estado de Derecho y la cohesión social.** Las universidades de AUSJAL enfrentan el desafío de coadyuvar a combatir estas anomalías, mediante el desarrollo de investigaciones que ayuden a comprender sus causas, la elaboración de propuestas de políticas públicas, y la promoción de los valores y la práctica de la solidaridad, la paz, el pluralismo y la tolerancia.

9 **La destrucción del medio ambiente en América Latina se ha agravado, a pesar de la ampliación de las áreas protegidas.** Esta tendencia compromete el bienestar futuro de sus ciudadanos y el desarrollo de sus economías. AUSJAL tiene el reto de incorporar el desarrollo sustentable en sus currículos y en sus programas de investigación y acción comunitaria, así como el de promover en todos sus asociados la implementación de iniciativas de campus verdes.

10 **Las migraciones y los desplazamientos forzados continúan generando problemas de bienestar humano en la región. En el tema migratorio, se evidencia un aumento significativo en la fuga de técnicos y profesionales, que alcanzó el medio millón en 2010.** Las universidades confiadas a la Compañía deben continuar dando atención prioritaria a la investigación, a las propuestas de políticas públicas y a las acciones del medio universitario, particularmente, a la salvaguarda de los derechos de los migrantes. Ante este reto, se debe impulsar la creación de alianzas con el Servicio Jesuita de Migrantes y Refugiados de América Latina, a fin de aprovechar las sinergias en el desarrollo de proyectos comunes.

11 **Finalmente, el reto multicultural y de la población indígena y afro descendiente en América Latina y el Caribe sigue vigente.** Las reformas constitucionales que promueven la igualdad de derechos y el respeto a la identidad cultural, han tenido un efecto positivo sobre el bienestar de la población indígena y afro descendiente, pero aún falta mucho para lograr la vigencia plena de los derechos humanos y culturales y la igualdad efectiva de oportunidades económicas y sociales.



Contexto y orientaciones de la Compañía de Jesús: nuevos aportes de la inspiración Cristiana e Ignaciana de las universidades de AUSJAL

Las principales implicaciones que las orientaciones actuales de la Compañía de Jesús tienen para la Red AUSJAL, durante la próxima década, son las siguientes:

1 Salto cualitativo en la formación para la consolidación de la identidad. El contexto global de la Compañía de Jesús le plantea a la AUSJAL el desafío de apoyar a sus universidades en la tarea de dar un salto cualitativo en el fortalecimiento de su identidad cristiana con carisma ignaciano, de manera que puedan cumplir su misión de formar hombres y mujeres “para y con los demás”, y de generar y divulgar conocimiento y tecnología que contribuyan a la creación de un mundo más humano, justo y sostenible.

Este salto es particularmente urgente dado el decreciente número de jesuitas en las universidades. Hoy, la identidad debe fortalecerse desde una dinámica conjunta entre laicos y jesuitas. Por tal razón, la formación de equipos integrados por jesuitas y laicos, en pie de igualdad e identificados con la misión-visión y conscientes de la corresponsabilidad en la gestión apropiada de la institución, es la clave para afrontar este desafío.

Sin un programa específico de formación para el personal, no será posible consolidar la identidad cristiano ignaciana y desarrollar una gestión adecuada que responda a los desafíos de la misión educativa universitaria y a las exigencias del apostolado intelectual desde el carisma de la Compañía de Jesús.





2 **Gestión universitaria apropiada a la misión.** La gestión de las instituciones de educación superior encomendadas a la Compañía de Jesús representa otro enorme desafío. De la capacidad de adquirir una visión estratégica de largo plazo desde la cual se oriente y evalúe constantemente la marcha de las universidades depende, en buena parte, su vigencia y pertinencia tanto social como apostólica.

3 **Redescubriendo la universalidad y la necesidad del trabajo en Red.** Como señala el P. General Adolfo Nicolás, S. J., los desafíos que plantea la globalización, con su “explosión de la interdependencia”, llevan a redefinir y ampliar la estrecha comprensión de la identidad, la pertenencia y la responsabilidad de la Compañía de Jesús. “Ahora más que nunca vemos que con toda nuestra diversidad somos en realidad una sola humanidad que enfrenta desafíos y problemas comunes”¹¹, y en este mundo global, que “es nuestra casa” (CG 35, D 2, 23), estamos llamados a realizar nuestra misión estableciendo relaciones justas con Dios, con los demás y con la creación, cruzando fronteras entre ricos y pobres, entre cultos e ignorantes.

El contexto global de la Compañía de Jesús exige a las universidades de AUSJAL actuar, simultáneamente, a nivel local, nacional, regional y global, para enfrentar viejos y nuevos desafíos. Igualmente, exige la creación de puentes mediante el desarrollo de proyectos comunes con otras redes educativas y sociales jesuitas en América Latina y en el mundo.

¹¹ Nicolás, Adolfo, SJ: “Profundidad, universalidad y ministerio académico: Desafíos a la educación superior Jesuita de hoy”, Universidad Iberoamericana de Ciudad de México, Abril, 2010.



En los decretos de la Congregación General 35 se puede percibir cómo fueron entendidos *el carácter y el sentido global* de los problemas materiales y espirituales que aquejan a la humanidad. Estos problemas sólo pueden ser analizados, comprendidos y atacados sobre la base de una estrategia que combine una perspectiva global y el aprovechamiento de las sinergias que como corporación universal tiene la Compañía de Jesús, con la acción concreta a nivel local.

Para dar una respuesta efectiva a las múltiples y complejas demandas de las sociedades latinoamericanas y lograr una educación superior pertinente, la estrategia no puede ser otra que la promoción y fortalecimiento del trabajo en red.

Desde hace varios años, la Compañía de Jesús ha promovido la coordinación, el trabajo en red y la colaboración entre sus obras. El avance en esta materia se ve reflejado en la creación de un Secretariado para la Educación Superior en la Curia General y, en el caso de América Latina y el Caribe, en el fortalecimiento de la CPAL y sus coordinaciones por sectores, de la Federación Internacional de Fe y Alegría, de FLACSI, del SJR y migrantes, y de AUSJAL, así como en la preocupación por una mayor coordinación con otras redes jesuitas dentro y fuera de América Latina.

Igualmente, hay avances en la articulación de las universidades de AUSJAL con las redes educativas de la Compañía de Jesús en América Latina (Federación Internacional de Fe y Alegría y FLACSI), la red de universidades jesuitas de los EEUU (AJCU) y con algunas universidades europeas, pero todavía las dificultades e inercias son obvias, aunque superables en tiempo breve.

4 Profundidad de pensamiento e imaginación. La cultura dominante del mundo globalizado está impregnada de subjetivismo, relativismo moral, hedonismo y materialismo práctico, y ha producido “una visión errónea o superficial de Dios y del hombre”.

Frente a esa “globalización de la superficialidad”, AUSJAL debe propiciar la profundidad del conocimiento, a través de tres principios enraizados en la tradición ignaciana: imaginación, creatividad y sentido crítico. De ese modo, nuestro apostolado creativo provoca un proceso dinámico en la búsqueda de respuestas a los problemas reales de nuestro tiempo¹².

¹² Nicolás, Adolfo SJ. Conferencia Internacional de rectores de universidades Jesuitas. Universidad Iberoamericana Ciudad de México, 2010.

Una de las características que define el apostolado intelectual y el quehacer universitario es el esfuerzo sistemático en la creación de pensamiento a través de la investigación científica y humanista. La integración de las dimensiones vinculadas al pensamiento, la pluralidad de credos religiosos, la llamada cultura posmoderna, en el contexto de la tensión global-local, coloca a las universidades de AUSJAL ante el desafío de participar activamente en la creación de la cultura de la nueva época, aportando lo específico de su identidad y enriqueciéndose de otras visiones.

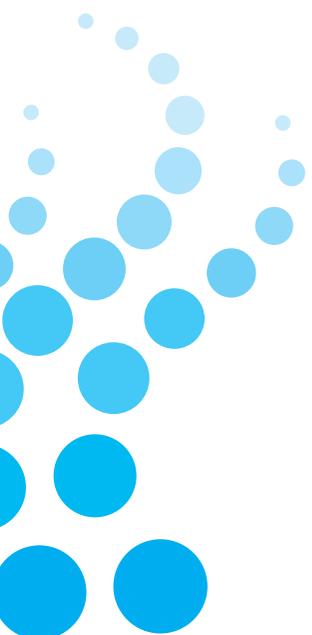
AUSJAL debe contribuir a ampliar los espacios interuniversitarios de diálogo y reflexión sobre la relación entre la fe y la razón, la cultura y la moral, la fe y la sociedad, así como sobre los patrones y cambios en las culturas juveniles de nuestros estudiantes, con quienes hemos de caminar aprendiendo de ellos y ayudándolos a integrar sus vidas con Dios y con los demás (Cf CG 35, D3, 23).



5.3 Contexto de la educación superior

Las principales tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe, que tienen implicaciones directas para el trabajo de la Red AUSJAL en los próximos años son las siguientes:

- 1 Crecimiento y masificación de la matrícula sin precedentes en la mayoría de los países de la región** durante las últimas dos décadas; sin embargo, persisten los altos niveles de desigualdad en la participación en la educación superior entre los estratos de ingresos más altos y los más pobres, así como entre las poblaciones urbanas y rurales. Igualmente, la irrupción de grupos privados ha caracterizado esta etapa de crecimiento, aunque existen marcadas diferencias en los niveles de calidad entre las instituciones.



2 **Incremento del aporte privado, fundamentalmente de las familias, y reducción del financiamiento público** directo e indirecto, con el agravante que la participación en la educación superior de los diferentes estratos está sesgada hacia los quintiles de mayores ingresos en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe¹³.

3 **Avance en la participación de las mujeres en la educación superior**, tendencia que está asociada con la masificación de la oferta y la mayor participación de los estratos de ingresos más altos.

4 **Aumento de la internacionalización, de la movilidad estudiantil y de académicos, de programas conjuntos, de las dobles titulaciones, y del uso de las nuevas tecnologías como instrumentos para la internacionalización.** Sin embargo, la internacionalización se ve debilitada por la lentitud de la integración latinoamericana en el ámbito educativo, lo que limita la acción de los miembros de AUSJAL en el desarrollo de programas académicos conjuntos.

5 **Incremento en la demanda de conocimientos y competencias relacionadas con los requisitos de calificación para el mundo del trabajo y la nueva economía globalizada**, entre los que destacan las competencias para la innovación y el uso intensivo del conocimiento, para las tecnologías especializadas y de información y comunicación, para la negociación y trabajo en equipo, y para las relaciones interculturales y los idiomas.

6 **Creciente interrelación compleja entre financiamiento, investigación, consultorías, investigación aplicada y pura.** El quehacer universitario en el mundo global exige cada vez más un trabajo inter y transdisciplinar, así como una vinculación efectiva entre investigación, formación y acción social. Paradójicamente, dos de los riesgos que deben evadir nuestras universidades son el peligro de la disgregación organizativa y la desintegración del saber, que resultan de sus modelos departamentales.

7 **Estrechamente vinculada a la investigación, se observa que aumenta la importancia de los posgrados**, especialmente su calidad y pertinencia, como elemento de diferenciación entre las universidades.

¹³ Así, de acuerdo con el informe “Desigualdad, Inclusión y Equidad en la Educación Superior en América Latina y el Caribe: Tendencias y Escenario Alternativo en el Horizonte 2021” del IESALC-UNESCO, la distribución social de las oportunidades de acceso a la educación superior entre los diferentes estratos refleja que el Quintil más alto de ingresos envía al 50% de sus hijos a instituciones de educación superior en comparación con menos del 20% del Quintil más pobre de las familias?”.



8 Los sistemas de acreditación nacionales serán un estándar en pocos años y se avanzará hacia las acreditaciones según modelos internacionales. Eso someterá a las universidades a procesos de revisión, auditoría y, eventualmente, a rediseños curriculares y organizativos que requerirán de inversiones y atención de parte de quienes lideran los proyectos universitarios.

9 El papel de la universidad como agente socialmente responsable ha cobrado una mayor importancia durante las últimas dos décadas. Este movimiento de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)¹⁴ implica la ampliación de las funciones tradicionales de la universidad y el surgimiento de un nuevo paradigma que la concibe como un agente activo en la promoción del desarrollo social.

A diferencia de otras instituciones educativas y del mundo empresarial, para las universidades de la AUSJAL el papel de agente de cambio social y la responsabilidad para con la sociedad forma parte de su razón de ser.

El tema de la RSU representa una excelente oportunidad para la Asociación, dado el trabajo de campo desarrollado por sus universidades y por su Red de Homólogos de RSU. A futuro, la Red deberá continuar su proceso para desarrollar las *Políticas y Sistema para la Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria*¹⁵, que le permitan evaluar los logros y deficiencias de su gestión en la materia e implementar mejoras.

¹⁴ En Europa el tema ha recibido el nombre de innovación 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, disponible en www.ausjal.org



VI. Análisis interno

Frente a las oportunidades y amenazas que las tendencias en los entornos global y regional de la Compañía de Jesús y de la educación superior plantean, la AUSJAL tiene las siguientes fortalezas y debilidades:

6.1 Fortalezas

- Una inspiración cristiana común y una misma misión apostólica de la Compañía de Jesús.
- Las universidades miembros son instituciones con experiencia, prestigio y reconocimiento académico, y son centros importantes de formación de líderes sociales, políticos y empresariales, lo que aumenta su capacidad potencial para incidir en la vida de los países.
- La AUSJAL es hoy una red de redes de homólogos y grupos de trabajo¹⁶, que intercambian experiencias y desarrollan proyectos comunes, lo que constituye una importante ventaja competitiva frente al resto de universidades y asociaciones universitarias en la región.
- AUSJAL tiene un gran potencial de sinergia y de poder de negociación en el ámbito nacional e internacional.
- Desde un punto de vista organizativo, cuenta con una Secretaría Ejecutiva, con enlaces en cada universidad, con experiencia en la gestión de redes, y con conocimiento sobre el uso de las tecnologías de la comunicación como herramienta gerencial y educativa, y proyectos interuniversitarios y multinacionales.
- La AUSJAL forma parte de una extensa red de instituciones educativas y sociales en todo el mundo. Igualmente, la existencia de la Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina (CPAL) fortalece la visión latinoamericana y la capacidad de desarrollar proyectos multinacionales entre AUSJAL y las diferentes redes e instituciones educativas, sociales y pastorales de la Compañía de Jesús en la región.

¹⁶ En la última década se ha creado un amplio tejido humano de más de dos centenares de personas.

6.2 Debilidades

- Como resultado de la desaparición del Centro Magis y de la reducción significativa en los montos de la cooperación internacional, existen limitaciones en los recursos para el financiamiento de proyectos comunes.
- La mayoría de las universidades tiene recursos financieros y humanos limitados y la costosa actualización tecnológica debe darse a un ritmo acelerado. Adicionalmente, a pesar de ser instituciones sin fines de lucro, las universidades de gestión privada como las de la Asociación frecuentemente se encuentran en desventaja frente a sus homólogas públicas en materia de contratación de proyectos de investigación y consultoría por parte de entidades públicas.
- No se aprovechan los recursos y la experiencia de las universidades en la búsqueda de financiamiento a nivel nacional e internacional. Para hacer frente a esta situación, se requiere de esfuerzos conjuntos de búsqueda de fondos entre la Secretaría Ejecutiva y las universidades, tanto a nivel nacional como internacional. Finalmente, las limitaciones financieras en la Secretaría Ejecutiva han conducido a la reducción del equipo, con la consecuente sobrecarga de funciones.
- Más allá de las limitaciones financieras, existen algunas debilidades relacionadas con el modelo de gestión y la divulgación de las actividades de la Asociación al interior de las universidades, que ponen en riesgo su consolidación.
 - a. La debilidad principal parece ser la independencia de cada universidad, fortalecida por su éxito en el propio país sin necesidad de relacionarse con los otros. A pesar del avance en la creación de la Red y la cultura AUSJAL, el trabajo en red todavía encuentra dificultades.
 - b. Los homólogos, los coordinadores y los enlaces hacen su trabajo como algo adicional a sus funciones ordinarias. Además, no existe un vínculo de reporte entre ellos y la Secretaría Ejecutiva. Ambos factores dificultan la gestión y el seguimiento. Este hecho se agrava porque la rendición de cuentas de los homólogos a sus autoridades también es débil. De allí que, de no implementarse las medidas necesarias, exista el riesgo de que se produzca un desgaste de los homólogos, especialmente los coordinadores regionales, y el consiguiente estancamiento de la red.



c. No se cumple a cabalidad el cronograma de compromisos por parte de los homólogos en la realización de investigaciones conjuntas sobre temas de interés común, lo que sobrecarga las labores de las coordinaciones regionales de las redes y de la Secretaría Ejecutiva. Los continuos retrasos originan que no se puedan cumplir los acuerdos con los organismos internacionales que apoyan las investigaciones, y comprometen las posibilidades de financiamiento futuro.

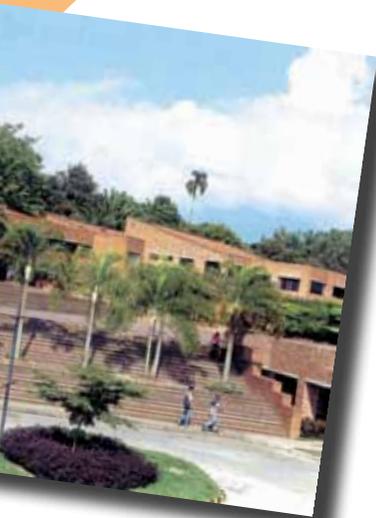
d. Salvo en los casos en los que el homólogo es un directivo, o cuando la universidad es pequeña, o bien, el enlace es una persona activa y desempeña un cargo con peso institucional, existe una brecha entre los homólogos y las autoridades, especialmente el rector, lo que dificulta el grado de conocimiento del quehacer y potencial de la Asociación.

e. Existe un bajo nivel de articulación entre las actividades de AUSJAL y la planeación de las universidades asociadas, particularmente en lo que respecta a los planes internacionales. En la mayoría de estos planes no se cuenta con un señalamiento explícito sobre AUSJAL.

f. En lo que respecta a los mecanismos de divulgación y comunicación de las actividades de AUSJAL, el ámbito de competencia de la Red al interior de las universidades es limitado. Las universidades están internamente segmentadas. Esto hace que la información sobre los proyectos adelantados por las redes de AUSJAL no fluya al interior. Más allá de la *Carta AUSJAL* y el *AUSJAL al Día*, la Secretaría no dispone de medios y mecanismos al interior de las universidades.

g. En la mayoría de las universidades existe un elevado desconocimiento de los resultados de las iniciativas de AUSJAL, y de lo que hacen los respectivos homólogos. No se conoce y no se aprovecha suficientemente lo que se hace. Esta situación se agrava dado que los rectores están sumamente ocupados con la operación de sus universidades.

h. El bajo nivel de conocimiento de AUSJAL dificulta que la Red se convierta en la asociación más importante para las universidades. A pesar de que antes de iniciar un proyecto común se consulta a los rectores, no se aprovechan todos los beneficios de las iniciativas.



6.3 Oportunidades y amenazas

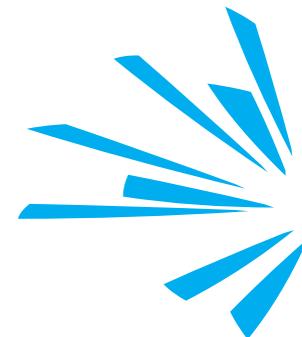
- La existencia de la *Red AUSJAL* es una fortaleza y una ventaja competitiva de las universidades asociadas frente a otras instituciones de educación superior en cada país. La AUSJAL debe aprovechar las tendencias positivas del entorno, tales como la internacionalización, el llamado del P. General a impulsar el trabajo en red, el papel de las nuevas tecnologías, el crecimiento en la matrícula universitaria, y la necesidad de fortalecer la identidad de las universidades, para consolidar su gestión e incrementar su aporte a las universidades. Esto supone superar las debilidades actuales en sus esquemas de gestión y financiamiento, aprovechar plenamente el potencial de las redes de homólogos y la experiencia acumulada en el desarrollo de proyectos comunes y uso de las nuevas tecnologías.

Pero, la utilización de esta ventaja competitiva que supone la existencia de la Red no ha sido plenamente explotada, ni en términos de imagen¹⁷ (pocas universidades miembros se presentan como parte de la Red AUSJAL, vinculada a su vez con otras asociaciones universitarias jesuitas: AJCU, UNIJES, etc.). Tampoco se utiliza la Red como plataforma para internacionalizar sus programas, especialmente sus posgrados.

- En segundo lugar, las nuevas tecnologías, con el impacto que producen en los jóvenes, constituyen un importante medio para propiciar la cohesión social, para construir redes, nacionales e internacionales, en nuestra labor educativa, y para llevar conocimiento y herramientas a los marginados y ponerlas a su servicio (Cf. CG 35, D 3, 29).

Sin embargo, a pesar del significativo avance registrado por la Red AUSJAL en el desarrollo de cursos de pregrado, programas de posgrado y diplomados virtuales interuniversitarios, no se ha sacado pleno provecho a la plataforma virtual competitiva y a la experiencia en el desarrollo de programas virtuales y semipresenciales acumulada por la Red AUSJAL a lo largo de 7 años.

¹⁷ Varias universidades de AUSJAL han incluido la pertenencia a AUSJAL y su logo en algunos de sus documentos y materiales promocionales. Sin embargo, no existe una estrategia de enriquecer y diferenciar la imagen utilizando las ventajas de la pertenencia a la red.





- En tercer lugar, aunque el crecimiento de la demanda de educación superior puede tener implicaciones positivas para la matrícula de las universidades de AUSJAL, como red de universidades jesuitas, la subsistencia de altos niveles de desigualdad en el acceso a la educación superior, y la tendencia hacia el financiamiento de dicha educación por las familias, implica que AUSJAL debe aprovechar su carácter de red de universidades sin fines de lucro para proponer a organismos multilaterales opciones de financiamiento preferencial para grupos vulnerables en América Latina.
- Finalmente, las limitaciones financieras en la mayoría de las universidades y la reducción de los recursos de cooperación internacional para el financiamiento de proyectos, son dos de las principales amenazas que debe sortear la Red AUSJAL.

VII. Prioridades Estratégicas

Sobre la base de la misión y visión de AUSJAL, y a partir del análisis interno y del entorno de la Red, en esta sección se establecen las prioridades estratégicas que guiarán el quehacer de la Asociación. Dichas prioridades se presentan ordenadas de acuerdo a su grado de importancia en la ejecución del Plan.

7.1 Fortalecimiento de la identidad, misión y liderazgo ignaciano de las universidades

Las instituciones de educación superior confiadas a la Compañía de Jesús están llamadas a manifestar, de distintas maneras, su identidad cristiana e ignaciana, que las caracteriza.

Para lograr consolidar la identidad y adelantar una gestión adecuada que responda a los desafíos actuales y futuros de la misión educativa universitaria, es necesario dar un **salto cualitativo en la formación conjunta de laicos y jesuitas en los principios, valores y en la gerencia universitaria con sello ignaciano.**

Esta línea estratégica del Plan, busca articular esfuerzos en red para fortalecer la identidad institucional mediante la implementación de programas y cursos de formación integral para jesuitas y laicos, especialmente aquellos que ejercen alguna función de liderazgo. A fin de aprovechar las sinergias y para potenciar el conocimiento mutuo entre los jesuitas y sus colaboradores, así como el sentido de pertenencia a una misma red universitaria regional y global, la formación en gerencia universitaria con sello ignaciano debe realizarse en red.

7.2 Fortalecimiento de la investigación, la docencia y la proyección social, de acuerdo con la concepción de la Responsabilidad Social Universitaria y los temas de la Asociación

Las universidades asociadas en AUSJAL tienen muchos institutos y centros de investigación que realizan una rica actividad investigadora en diversas disciplinas, tanto a nivel mundial como de cada país. Dichas agendas de investigación son importantes, y cada universidad ha de procurar mejorar la calidad, pertinencia e impacto de su investigación. Todos los temas son relevantes, pero no todos pueden ser prioridad estratégica de AUSJAL.

AUSJAL está llamada a dar un salto significativo en la calidad, pertinencia e impacto en políticas públicas de la investigación que sus redes de homólogos y universidades realizan en los temas propios.

Para el desarrollo de ésta línea estratégica, se dará prioridad a los siguientes temas: Desarrollo sustentable equitativo e incluyente, cultura juvenil, fe y cultura, equidad y justicia, gobernabilidad, e institucionalidad democrática y ciudadanía¹⁸.

¹⁸ Es importante destacar que dichos temas forman parte de los consorcios de trabajo prioritarios identificados por el Padre General, Adolfo Nicolás; S.J., en su mensaje a los rectores de universidades jesuitas en México en 2010.

7.3 Fortalecimiento organizativo y financiero del modelo de gestión y de la Cultura AUSJAL¹⁹ en las comunidades universitarias

Durante los últimos años, AUSJAL construyó un modelo de gestión que le permitió constituirse como una asociación universitaria efectiva, y como una red de redes de homólogos.

Será prioridad estratégica el fortalecimiento institucional del modelo de gestión de la Red, especialmente en sus componentes organizativo, de recursos humanos, financiero y de cultura AUSJAL. Con ello, se espera que la Asociación cuente con un modelo dinámico y eficiente de gestión que le permita desarrollar proyectos comunes con alto valor agregado para las universidades.

¹⁹ Por cultura AUSJAL se entiende el nivel de conocimiento de los principios y valores de la identidad ignaciana, y de la misión y quehacer de AUSJAL entre los miembros de las comunidades universitarias, así como el sentido de pertenencia a la Asociación.

7.4 Internacionalización en red de las universidades en el contexto global y regional

Esta prioridad estratégica busca el desarrollo de un trabajo de internacionalización estructurado y en red, que haga de la cooperación entre los miembros de AUSJAL, y con las diversas instituciones universitarias y de cooperación internacional, una labor cada vez más sistemática e integral, que les permita aprovechar su ventaja competitiva como red de universidades, con una organización y objetivos comunes.

En virtud de lo anterior, AUSJAL debe mantener un claro seguimiento del avance de la colaboración activa, permanente y sostenible, entre sus socios; así como del aprovechamiento de sus fortalezas, para participar en el ambiente de la cooperación académica internacional.

7.5 Fortalecimiento del trabajo y coordinación con otras redes educativas y sociales jesuitas

Desde hace varios años, la Compañía de Jesús ha promovido decididamente la coordinación, el trabajo en red y la colaboración entre sus obras. Esta búsqueda se fundamenta en la convicción de que una mayor efectividad apostólica requiere del aporte coordinado de todos los actores involucrados.

Estas articulaciones suponen grandes desafíos ya que, además de contar con objetivos comunes y compartidos, es necesario generar los espacios y dispositivos organizacionales que los hagan viables. Eso implica recursos, requiere de decisión y liderazgo directivo.

En los próximos años, será prioridad para la Red AUSJAL el desarrollo de acciones que generen espacios para la coordinación, colaboración y ejecución de proyectos comunes entre sus instituciones asociadas y otras redes e instituciones jesuíticas, en aquellas áreas en las que el aporte de las universidades agregue más valor o sea insustituible. En esta línea se le dará especial importancia a la articulación de AUSJAL con la CPAL y sus diversos sectores.

VIII. Objetivos estratégicos, indicadores y proyectos

En esta sección se presenta la planificación operativa en la que se define los objetivos estratégicos de mediano plazo que permitirán hacer operativas las cinco prioridades definidas. La matriz del plan operativo también incluye los indicadores y proyectos en red²⁰ correspondientes a cada prioridad. La matriz del plan operativo tiene un horizonte a 6 años y será la base para la elaboración de los planes operativos anuales de la Asociación (POA), que determinarán las metas a ser alcanzadas anualmente mediante los proyectos e iniciativas de la red.



²⁰ Los proyectos en red de AUSJAL tienen diferentes niveles de alcances, duración y montos de recursos invertidos en función de sus objetivos. Así, la lista tentativa de proyectos que se presenta en la matriz del Plan operativo incluye proyectos de diferentes tamaños y duración

Fortalecimiento de la identidad, misión y liderazgo ignaciano de las universidades

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

(1.1) Fortalecer los procesos de formación conjunta de laicos y de jesuitas, para formar líderes de servicio al modo ignaciano.

(1.2) Fortalecer la pastoral universitaria y los espacios de celebración, reflexión, compromiso social y diálogo intercultural e interreligioso.

(1.3) Ahondar la reflexión sobre la identidad jesuítica y los modos de compartirla con la comunidad universitaria.

INDICADORES

- Número de foros anuales para la sistematización e intercambio de experiencias de formación en identidad Ignaciana.
- Diseño del Programa en red sobre Gerencia e Identidad Universitaria Ignaciana y número de participantes en dicho Programa.
- Número de seminarios y foros sobre identidad, misión y pedagogía ignacianas, y número de participantes en ellos.
- Número de participantes en seminarios regionales sobre Identidad y misión.
- Número de universidades y estudiantes que participan en el Programa de Liderazgo Universitario Ignaciano.
- Número de universidades participantes en el Proyecto de Fortalecimiento de la Pastoral Universitaria.

PROYECTOS

P1. Programa en red sobre Gerencia e Identidad de Universidades Jesuitas.

P2. Proyecto de Fortalecimiento de la Pastoral Universitaria y otros espacios de reflexión y diálogo en las universidades.

P3. Actualización y expansión del Programa de Liderazgo Universitario Ignaciano.

P4. Proyecto de incorporación de la Identidad y Pedagogía Ignaciana en los currículos de las facultades y departamentos de educación.

Fortalecimiento de la investigación, la docencia y la proyección social, de acuerdo con la concepción de Responsabilidad Social Universitaria y los temas propios de la Asociación

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

(2.1) Definir y desarrollar una agenda común de investigación, docencia y proyección social en los temas estratégicos identificados en este Plan.

(2.2) Avanzar en el posicionamiento y reconocimiento académico y social en los temas estratégicos de la agenda común.

(2.3) Fortalecer los equipos de investigación de las redes de homólogos que trabajan en los temas de la agenda común de investigación, docencia y proyección social.

INDICADORES

- Agenda común de investigación, docencia y acción social.
- Número de proyectos de investigación realizados conjuntamente.
- Número de publicaciones sobre los proyectos de investigación, en revistas indexadas.
- Número de investigadores participantes en talleres y seminarios metodológicos y académicos de AUSJAL y de otras universidades y redes académicas jesuitas y no jesuitas.
- Número de seminarios sobre las investigaciones de la agenda común, organizados por las redes de homólogos.
- Número de ponencias sobre resultados de los proyectos de investigación en eventos internacionales arbitrados.
- Número de investigadores en programas de intercambio en las instituciones de AUSJAL y en otras redes universitarias jesuitas.
- Número de egresados de los cursos interuniversitarios de AUSJAL.
- Grado de cumplimiento de los cronogramas de los proyectos de investigación.

PROYECTOS

P5. Talleres de fortalecimiento de la competencia investigadora de los equipos de las redes de homólogos.

P6. Segunda etapa del Proyecto Observatorio sobre Pobreza y Política Social en América Latina.

P7. Rediseño y lanzamiento de la Cátedra AUSJAL sobre Pobreza en América Latina.

P8. Segunda etapa del Proyecto fortalecimiento institucional de la RSU.

P9. Segunda etapa del Proyecto Monitor sobre Cultura Juvenil.

P10. Continuación del Proyecto de Gestión del Campus Sustentable.

P11. Rediseño y lanzamiento de la Cátedra AUSJAL sobre Medio Ambiente y Sostenibilidad.

P12. Proyecto de investigación sobre gobernanza y ciudadanía en América Latina.

Fortalecimiento organizativo y financiero del modelo de gestión y de la cultura AUSJAL en las comunidades universitarias

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

(3.1) Adecuar el modelo de organización y gestión para mejorar su eficiencia, flexibilidad y sostenibilidad institucional y financiera.

(3.2) Fortalecer la articulación del trabajo al interior de cada red temática y entre las diversas redes de homólogos, e impulsar la colaboración en proyectos estratégicos.

(3.3) Impulsar la cultura AUSJAL al interior de cada universidad.

INDICADORES

- Número de enlaces y homólogos con cargas horarias asignadas y rendición de cuenta de sus actividades en AUSJAL.
- Números de jornadas AUSJAL y otros eventos AUSJAL organizados en las universidades.
- Nivel de conocimiento de AUSJAL entre los diferentes interlocutores de las universidades.
- Nivel de actualización y uso del portal AUSJAL.
- Nivel de actualización y funcionalidad de las plataformas tecnológicas de: i) comunicación virtual ; ii) publicaciones virtuales; iii) E-Learning.
- Existencia y nivel de funcionamiento del Sistema automatizado de seguimiento de la gestión .
- Existencia, actualización y nivel de funcionamiento del Sistema automatizado de recolección y seguimiento de oportunidades de financiamiento internacional y nacional de proyectos universitarios.

PROYECTOS

P13. Implementación del nuevo modelo de organización y gestión de la red AUSJAL.

P14. Segunda etapa del Proyecto de fortalecimiento de la cultura AUSJAL y del papel del Enlace.

P15. Seguimiento y sistematización de las oportunidades de financiamiento internacional y nacional de proyectos universitarios, con el apoyo de las direcciones de cooperación internacional de las universidades.

Internacionalización en red de las universidades en el contexto global y regional

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

(4.1) Avanzar en la incorporación de la dimensión internacional en la oferta educativa de las universidades.

(4.2) Avanzar en la movilidad estudiantil y el intercambio de profesores e investigadores, dentro de la AUSJAL y de otras redes y universidades jesuitas.

(4.3) Avanzar en la oferta común de cursos y programas interuniversitarios.

(4.4) Avanzar en la internacionalización de programas de posgrado.

INDICADORES

- Número de estudiantes de pregrado y posgrado en programas de movilidad entre las universidades de AUSJAL, y con otras universidades jesuitas.
- Número de profesores e investigadores en programas de intercambio entre las universidades de AUSJAL, y con otras universidades jesuitas.
- Existencia y niveles de utilización y actualización de la plataforma web del Observatorio de cooperación para la promoción, difusión y seguimiento de la movilidad de estudiantes y académicos dentro de AUSJAL y con otras universidades jesuitas.
- Número de proyectos en red presentados para solicitar recursos de cooperación ante organismos multilaterales y bilaterales.
- Número de cursos y programas interuniversitarios de AUSJAL ofrecidos anualmente.
- Número de posgrados con doble titulación y/o titulación conjunta.
- Diseño y ejecución del Observatorio de cooperación internacional.
- Número de Ferias anuales de editoriales AUSJAL.

PROYECTOS

P16. Proyecto sistema de cooperación internacional para el intercambio, asesoría y acompañamiento entre las universidades.

P17. Proyecto para la internacionalización de posgrados de AUSJAL.

P18. Proyecto para el desarrollo de una base de revistas electrónicas de universidades de AUSJAL

Fortalecimiento del trabajo y coordinación con otras redes educativas y sociales jesuitas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

(5.1) Impulsar la consolidación y expansión del Consorcio AUSJAL-AJCU de Educación Superior Virtual.

(5.2) Propiciar programas de intercambio y colaboración con UNIJES y AJCU, para presentar proyectos conjuntos ante organismos de cooperación internacional.

(5.3) Fortalecer la coordinación con la CPAL, la Federación Internacional de Fe y Alegría (FIFYA), FLACSI y el sector social.

(5.4) Apoyar las iniciativas de la Secretaría de Educación Superior de la Curia General para la creación de la red global y el fortalecimiento de la plataforma Jesuit Commons.

INDICADORES

- Catálogo actualizado del Consorcio AUSJAL-AJCU de Educación Superior Virtual.
- Número de universidades que participan en el Consorcio AUSJAL-AJCU de Educación Superior Virtual.
- Número de estudiantes en programas de movilidad a través del Consorcio AUSJAL-AJCU de Educación Superior Virtual.
- Número de iniciativas y proyectos comunes con UNIJES.
- Número de iniciativas y proyectos comunes con la FIFYA, FLACSI, y SJRM-LAC.
- Número de iniciativas y proyectos impulsados por la Secretaría de Educación Superior en los que participa AUSJAL

PROYECTOS

P19. Consolidación y expansión del Consorcio AUSJAL-AJCU de Educación Superior Virtual.

P20. Continuación del Programa virtual de capacitación en DDHH con el SJRM-LAC para migrantes, desplazados y refugiados.



Indicadores estratégicos: Son señales concretas y medibles que nos permitirán saber si estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos durante los 6 años de ejecución del Plan Estratégico. Éstos serán la base para la definición de **metas** en los planes operativos anuales (POA) de la Red AUSJAL.

Metas: Son los valores deseados o esperados de un indicador estratégico para cada año de vigencia del plan estratégico.

Misión: define la naturaleza de nuestra institución, su razón de ser, los colectivos a los que sirve, los servicios que ofrece y las particularidades que distinguen nuestra forma de proceder.

Objetivo estratégico: Descripción de los resultados que se esperan lograr para cada prioridad estratégica durante los 6 años de ejecución del Plan Estratégico.

Prioridad estratégica: Son las 5 grandes líneas o áreas estratégicas en las que trabajaremos para alcanzar la Misión y Visión en la próxima década.

Proyecto estratégico en red: Un proyecto estratégico en red es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para lograr un objetivo estratégico, involucra a más de una universidad y es aprobado por la directiva de AUSJAL conforme a las prioridades estratégicas. La naturaleza temporal del proyecto indica un principio y un final definido.

Visión: describe los rasgos fundamentales, cuantitativos y/o cualitativos, que caracterizarán a AUSJAL en la próxima década como resultado del logro de los objetivos estratégicos planteados.

El enlace AUSJAL se define como el interlocutor nombrado por el Rector de cada una de las universidades de AUSJAL frente a la Presidencia y Secretaría Ejecutiva de AUSJAL, con las otras universidades miembros y al interior de sus propias universidades.

Su función principal es apoyar al Rector en su vinculación con las tareas comunes de AUSJAL. El cumplimiento de su rol dependerá de la comunicación ágil y frecuente basada, fundamentalmente, en medios electrónicos sin que ello implique excluir la relación personal y/o institucional.

Las funciones del Enlace AUSJAL fueron aprobadas por la Asamblea Extraordinaria de Rectores celebrada en Uruguay en 2001:

1. Mantener comunicación permanente con su respectivo Rector en relación al estado de los proyectos y las actividades de AUSJAL.
2. Propiciar el intercambio de materiales y promover la interacción permanente y el trabajo en equipo entre los académicos de su universidad integrados a redes de homólogos, para alcanzar la inter y multidisciplinaridad y favorecer la creación de la “masa crítica” de las universidades jesuitas latinoamericanas.
3. Comunicar y proyectar al interior de su Universidad la identidad y conciencia AUSJAL para asegurar la identificación de docentes, alumnos y administrativos con la Asociación.
4. Estar informado de los acuerdos de la Asamblea de Rectores y Consejo Directivo de AUSJAL para apoyar en su implementación cuando así se le requiera.
5. Apoyar, cuando se requiera, la organización de encuentros presenciales de Asamblea, Junta Directiva, Enlaces o Redes de Homólogos.
6. Identificar, en coordinación con las instancias encargadas en cada Universidad, los proyectos o fortalezas “exportables” de su universidad hacia el resto de universidades de AUSJAL y aquellas otras áreas en las que cada universidad tiene especial necesidad de “importar”.
7. Propiciar el intercambio de “lo mejor” que hay en cada universidad y la asimilación de lo excelente que hay fuera de ellas, así como la formulación de proyectos comunes a varias.

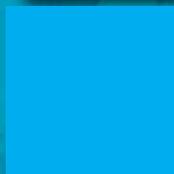
Para cumplir con las funciones anteriores es necesario que la persona que se seleccione como Enlace AUSJAL satisfaga las características siguientes:

- Acceso directo al Rector.
- Liderazgo de servicio y capacidad de toma de decisiones.
- Autoridad y legitimidad dentro de la estructura organizativa de la universidad.
- Visión propositiva y crítica de la realidad latinoamericana.



AUSJAL

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



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

www.ausjal.org