

AUSJAL

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

PLANO ESTRATÉGICO DA AUSJAL 2019-2025

Junho 2019



AUSJAL

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

30 Universidades Jesuitas en Red

EN 14 PAÍSES DE
AMÉRICA LATINA



ÍNDICE 01

I. Apresentação 02

II. Nossos Valores e Missão 05

PRIMEIRA SEÇÃO: VISÃO ESTRATÉGICA 07

III. Infografia da análise do entorno 08

IV. Visão 10

V. Prioridades estratégicas 11

SEGUNDA SEÇÃO: MATRIZ OPERATIVA 12

VI. Matriz operativa: Objetivos estratégicos, indicadores e projetos estratégicos 14

ANEXOS: 18

1. Análise do entorno: Implicações para as universidades das principais tendências do entorno regional e global 18

1.1 Contexto global e da América Latina. 18

1.2 A educação superior a nível global e na América Latina 23

1.3 Orientações da Igreja e da Companhia de Jesus. 28

2. Glossário de termos 32

Missão

Visão

Prioridade estratégica

Objetivo estratégico

Iniciativas comuns

Serviços comuns

Projetos estratégicos *ad intra* e *ad extra*

Indicadores estratégicos



I. APRESENTAÇÃO

[2]

Em 2017, a XX Assembleia Ordinária da AUSJAL, celebrada em Pernambuco, Brasil, realizou o balanço e avaliação da execução do Plano Estratégico 2011-2017. Tal Plano contribuiu a conseguir um avanço importante no fortalecimento da identidade e liderança inaciana das universidades, agregou valor ao trabalho formativo, de pesquisa e de compromisso social que estas desenvolvem e fortaleceu seus processos de internacionalização e de colaboração com outras universidades jesuítas. Igualmente, o Plano propiciou o fortalecimento organizacional do modelo de rede de redes da AUSJAL e o conhecimento da Associação nas comunidades universitárias.

Nos últimos anos, têm surgido novas exigências e desafios no entorno global e regional e no setor da educação superior na América Latina e Caribe que exigem à Associação discernir e adiantar as mudanças institucionais que permitam avançar o maior aproveitamento possível do trabalho colaborativo em rede.

O processo de planejamento de uma rede internacional de universidades como a AUSJAL (com instituições autônomas, tão distintas entre si e localizadas em 14 países) é sumamente complexo. Os acordos alcançados entre as instituições membros na elaboração e execução de dois planos estratégicos¹ evidenciam o grau de consolidação conquistado pela AUSJAL. Tais planos foram excelentes instrumentos que

¹ A saber: Plano Estratégico 2001-2005, cuja execução foi estendida até o ano de 2010 e o Plano Estratégico 2011-2017, cuja execução foi estendida até o ano de 2019.

serviram de guia para o trabalho colaborativo da Associação. Suas prioridades, traduzidas em objetivos estratégicos e em projetos definiram um roteiro claro para o trabalho da Rede.

À luz do espírito do Magis Inaciano, a XX Assembleia encarregou ao Conselho Diretivo a elaboração de um esboço do Plano Estratégico², que serviu de base para sua discussão na XXI Assembleia Ordinária de Guadalajara, em maio de 2019.

O presente Plano Estratégico é o resultado final das discussões de tal Assembleia de Guadalajara. Com ele se pretende dar um salto significativo na contribuição do trabalho colaborativo da AUSJAL ao fortalecimento do modelo universitário de inspiração jesuíta de suas instituições membros.

Três premissas fundamentais orientaram sua elaboração e desenvolvimento:

Primeiro, tomou-se como referência o Plano anterior, assim como o trabalho, a experiência e as lições aprendidas durante mais de uma década, que tem permitido à AUSJAL constituir-se como uma rede efetiva que promove e coordena o trabalho colaborativo interuniversitário, e com outras redes jesuítas.

² Para a elaboração do rascunho, a presidência e a secretaria executiva da AUSJAL contaram com a colaboração de uma Comissão redatora formada por representantes do Centro Universitário FEI (Brasil), da Pontifícia Universidade Javeriana (Colômbia), do ITESO (México), da Universidade Alberto Hurtado (Chile) e o UCA Nicarágua.

Segundo, o Planejamento Estratégico é um instrumento útil, mas, como toda ferramenta técnica, carece da especificidade própria das nossas instituições de inspiração cristã com carisma inaciano. Assim, o mais significativo no processo de planejamento que se tem seguido na AUSJAL, e na futura implementação do Plano, não é o documento em si, mas a liberdade de espírito, a escuta e o discernimento para buscar o bem maior que orientaram o processo de planejamento, tanto entre os membros da Comissão Redatora e o Conselho Diretivo da AUSJAL, como entre os reitores durante as mesas de trabalho nas duas assembleias dedicadas à elaboração do Plano.

Terceiro, o instrumento do Plano Estratégico só pretende servir de guia concreto, avaliável e adaptável, para a ação da Rede. Isso implica que a lista de projetos para desenvolver não é exaustiva, e a Assembleia e o Conselho Diretivo poderão fazer modificações se as circunstâncias internas e do entorno assim requererem.

O Plano está organizado em duas seções. Na primeira, intitulada “Visão estratégica”, apresenta-se a missão e visão de futuro da Associação. Sobre a base da missão e visão que há da AUSJAL, e a partir da análise interna e do entorno

da Associação³, no item V, estabelecem-se as prioridades estratégicas que guiarão os trabalhos da Associação.

A segunda seção é de caráter operativo e nela se apresenta a matriz operativa com os objetivos estratégicos correspondentes a cada prioridade, assim como os indicadores, e projetos estratégicos. Essa segunda parte do Plano será a base para a elaboração dos planos operativos anuais da associação. Os projetos estratégicos foram identificados e acordados conjuntamente entre os reitores utilizando como critério fundamental o aporte que esses terão para as universidades. Além disso, foram selecionados aqueles projetos que dificilmente poderiam ser realizados de maneira isolada pelas universidades membros.

[4]

Finalmente, nos anexos se inclui a análise do entorno e um glossário com a definição dos principais termos utilizados no Plano.

³ No anexo se apresenta uma análise das principais implicações que representam as 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 Rede AUSJAL. Embora não sejam apresentados no documento, no processo de planejamento foram identificadas e analisadas as principais debilidades e fortalezas internas das universidades e da Rede como um todo.



II. NOSSOS VALORES E MISSÃO

O trabalho de serviço da Rede AUSJAL se fundamenta nos seguintes valores:

- A formação integral e inclusiva, com qualidade acadêmica excelência humana.
- A promoção da fé e da luta por justiça que a mesma fé exige, entendida como tripla reconciliação: com Deus, entre os homens e com a natureza.
- A cultura da generosidade, da solidariedade e respeito à diversidade.

[5]

MISSÃO:

Somos uma associação de instituições de educação superior confiadas à Companhia de Jesus, que promove a colaboração e solidariedade entre seus membros, e contribui para sua missão, identidade, desenvolvimento institucional e compromisso social.

Colocamos especial ênfase no trabalho em rede, em gerar sinergias, projetos de interesse comum e a internacionalização.

Brindamos nosso serviço em colaboração com outras redes da Companhia de Jesus e a Igreja.





PRIMEIRA SEÇÃO: VISÃO ESTRATÉGICA

[7]

Sobre a base da missão e visão, e a partir da análise interna e do entorno⁴, nesta seção se estabelecem as prioridades estratégicas que guiarão o trabalho colaborativo da Associação durante os próximos seis anos.

⁴ Apresenta-se uma infografia com um resumo dos aspectos e implicações mais destacadas da análise do entorno. Nos anexos se pode ver o texto completo de tal análise.

- APROFUNDAR O TRABALHO UNIVERSITÁRIO PARA A RECONCILIAÇÃO E A TRANSFORMAÇÃO DAS SOCIEDADES.

Como instituições jesuítas de ensino superior que buscam responder aos desafios das suas sociedades, as universidades estão chamadas a fortalecerem seus programas para contribuir com a formação de líderes sociais e políticos comprometidos com a construção de sociedades justas, sustentáveis e democráticas.

A universidade pode ser um poderoso instrumento de serviço para identificar os obstáculos e dinâmicas estruturais que, em cada contexto geográfico e histórico, impedem a reconciliação. A pesquisa deve visar compreender, analisar e propor respostas que, a partir do rigor científico e da preocupação com a vida e o bem-estar das pessoas, especialmente dos pobres e vulneráveis, contribuam para a superação dos grandes problemas e desafios que as sociedades enfrentam.

- ECOLOGIA INTEGRAL E JUSTIÇA SOCIOAMBIENTAL.
- CG 36 DISCERNIMENTO E PLANEJAMENTO. COLABORAÇÃO E TRABALHO EM REDE.
- CRIAÇÃO IAJU E SUAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS.
- PROMULGAÇÃO PREFERENCIAS APOSTÓLICAS UNIVERSALES

ORIENTAÇÕES
DA IGREJA E DA
COMPANHIA DE JESUS

PLA
ESTRAT
AUS
2019-

CONTEXTO GLOBAL E DA AMÉRICA LATINA

- GLOBALIZAÇÃO E CULTURA DIGITAL.
- CRISE DO PARADIGMA TECNOCRÁTICO E DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO. DETERIORAÇÃO DA QUALIDADE DEMOCRÁTICA E RESPEITO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DO ESTADO DE DIREITO.

O século XX colocou o desafio de criar e consolidar a maioria das universidades da AUSJAL. O presente século exige a reflexão, o discernimento, o planejamento e a execução das estratégias e ações necessárias para fortalecer e renovar a identidade, os processos acadêmicos e a gestão das universidades.

A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO MUNDO E NA AMÉRICA LATINA

- DEMANDAS DO MERCADO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.
- CRESCIMENTO DA MATRÍCULA.
- MUDANÇA DEMOGRÁFICA E ENSINO AO LONGO DA VIDA.

A colaboração em rede é vislumbrada como uma grande oportunidade para oferecer programas acadêmicos conjuntos, tanto de graduação quanto de pós-graduação, e aproveitar as fortalezas e as experiências das universidades.



VI. VISÃO: A AUSJAL que seremos

[10]

No ano 2025 teremos fortalecido um modelo universitário de inspiração jesuíta que, se caracteriza pela formação integral, a inovação educativa, a articulação entre qualidade e inclusão, e a incidência social.



PRIORIDADES ESTRATÉGICAS: Os caminhos que seguiremos

Nos próximos anos, o trabalho colaborativo da AUSJAL será focado em:

- 1.** O fortalecimento da identidade, missão e liderança inicianas nas universidades, à luz do seu trabalho pela reconciliação, a transformação social e a ecologia integral.
- 2.** A promoção de um modelo universitário inovador, a partir de uma visão sustentada na experiência de aprendizagem do estudante, com o uso crítico e humanizador da tecnologia.
- 3.** O desenvolvimento de ações para que as universidades, a partir suas funções substantivas e em colaboração com outras instituições, fortaleçam sua contribuição e incidência nos processos de transformação social das suas sociedades.
- 4.** O fortalecimento, em rede, da internacionalização das universidades e da colaboração com outras redes universitárias jesuítas, no contexto regional e global.

SEGUNDA SEÇÃO: MATRIZ OPERATIVA

[12]



VI. MATRIZ OPERATIVA: Objetivos estratégicos, indicadores e projetos estratégicos

Na presente seção, apresenta-se a matriz operativa, a qual inclui os objetivos estratégicos que se esperam atingir para cada uma das quatro prioridades, assim como os indicadores que permitirão medir e avaliar o grau de cumprimento de tais objetivos⁵. Igualmente, indicam-se os projetos estratégicos⁶ previstos para serem desenvolvidos durante o horizonte do Plano. A matriz será a base para a elaboração dos planos operativos anuais da Rede AUSJAL.

⁵ Como nos processos anteriores, para a avaliação do Plano se utilizarão dois métodos. Em primeiro lugar, se avaliará o grau de execução de todos os objetivos contemplados no Plano. Em segundo lugar, para avaliar o grau de avanço das prioridades estratégicas se utilizará a metodologia da linha base. Para tal fim, se considerará o ano de 2019 como ano base e se estimará o valor dos indicadores para tal data. Da mesma forma, se calcularão os valores dos indicadores em 2024 (ano anterior à finalização do Plano) e se compararão com os estimados da linha base, obtendo como resultado o grau de avanço ou retrocesso registrado com o Plano, nos objetivos propostos para cada prioridade estratégica.

⁶ Para as definições dos conceitos de objetivos estratégicos, indicadores e projetos pode se ver o glossário de termos no anexo.

A fim de atingir os objetivos estratégicos do Plano, continuarão empregando três estratégias fundamentais de trabalho colaborativo em rede:

- 1.** a colaboração e o aproveitamento das sinergias entre as instituições da AUJSAL, baseados numa descentralização coordenada, que combina a adequada descentralização de funções e liderança, com a coordenação necessária de políticas e ações;
- 2.** o uso intensivo das ferramentas e tecnologias da informação e comunicação no trabalho colaborativo em rede; e,
- 3.** o fortalecimento da articulação e desenvolvimento de iniciativas comuns com as redes da Conferência de Provinciais da América Latina (CPAL), particularmente as sociais e educativas (FLACSI e FIFyA), e com a IAJU (“International Association of Jesuit Universities”), assim como, a colaboração com outras redes jesuítas e da Igreja, a partir de nossa especificidade como rede universitária e em concordância com as prioridades estratégicas do presente Plano.

1.

PRIORIDADE ESTRATÉGICA

O fortalecimento da identidade, missão e liderança inaciana das universidades, à luz do seu trabalho para a reconciliação, transformação social e ecologia integral.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROJETOS	INDICADORES
<p>1.1. Fortalecer a reflexão e formação em rede das comunidades universitárias, especialmente os docentes e diretores, sobre identidade e missão, com ênfase em discernimento e liderança inaciana. Esse objetivo será trabalhado de forma coordenada com a IAJU.</p>	<p>P1. Fortalecimento da identidade, missão e liderança inaciana na formação de docentes e diretores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inventário de iniciativas de formação em identidade, missão e liderança elaborado. - Catálogo de ofertas de formação em rede sobre identidade, liderança e missão disponível para docentes e diretores, elaborado e comunicado periodicamente às universidades. - Porcentagem de universidades, docentes e gestores participantes das iniciativas de formação. - Porcentagem média de participantes no Curso de RSU. - Nível de satisfação dos participantes do Curso de RSU. - Média anual de egressos do PLIUL. - Nível de satisfação dos participantes do PLIUL.
<p>1.2. Propiciar a reflexão e inserção das perspectivas da justiça social ambiental e a reconciliação na formação e gestão das universidades, em diálogo com o pensamento contemporâneo e as culturas. Esse objetivo será trabalhado de forma coordenada com a IAJU.</p>	<p>P2. Fortalecimento da inserção das perspectivas Socioambiental e da Reconciliação nas universidades de AUSJAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados do terceiro e quarto processos de Autoavaliação da RSU nas universidades da AUSJAL publicados. - Número de instituições participantes dos processos de autoavaliação da RSU. - Número de eventos e atividades desenvolvidas para incorporar as perspectivas sócioambiental e reconciliação nos programas de graduação e pós-graduação. - Número de eventos e atividades desenvolvidas com diretores e gestores sobre as perspectivas socioambiental e reconciliação. - Número de atividades e eventos desenvolvidos sobre as perspectivas socioambiental e reconciliação com instituições públicas, da sociedade civil e órgãos internacionais.
<p>[14]</p> <p>1.3. Fortalecer a identidade e missão inaciana e cristã das nossas instituições e os valores éticos e humanísticos, apoiando as iniciativas da pastoral universitária e de RSU.</p>	<p>P3. Fortalecimento das equipes de Pastoral da AUSJAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentagem de universidades que tem apresentado suas experiências de formação sistematizadas. - Número de experiências de formação registradas e sistematizadas. - Plano de Formação disponível para os homólogos da Rede de Pastoral. - Número de universidades que utilizam o Plano de Formação definido pela Rede. - Número de colaboradores da pastoral por universidade que são formados pelo Plano.
	<p>P4. Fortalecimento das pastorais das universidades da AUSJAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Marco teórico elaborado e aprovado. - Metodologia elaborada e aprovada. - Porcentagem de aplicação da metodologia de avaliação nas universidades.
	<p>P5. Fortalecimento da articulação da pastoral universitária com as funções substantivas da universidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de critérios para a integração das atividades da pastoral redatado e aprovado pelos reitores e homólogos da pastoral. - Espaços de diálogo e de encontro nas universidades planejados. - Porcentagem de universidades da Rede de Pastoral que tem desenvolvido os espaços de diálogo e de encontro. - Número de espaços de diálogo anuais por universidade. - Número e porcentagem de pesquisadores, docentes e diretores que participam dos diálogos por instâncias universitárias. - Número de materiais para reflexão sobre temas-chave da realidade produzidos anualmente. - Número de participantes em cada iniciativa por universidade.
	<p>P6. Fortalecimento da visão compartilhada de RSU da AUSJAL, com características próprias..</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Terceiro e quarto processos de Autoavaliação de RSU no período realizados. - Número de instituições participantes dos processos de autoavaliação. - Compêndio de Experiências Significativas atualizado e disponível para consulta. - Grau de utilização do Compêndio (consultas eletrônicas e seu grau de valorização nas universidades).

2.

PRIORIDADE ESTRATÉGICA

A promoção de um modelo universitário inovador, a partir de uma visão sustentada na experiência de aprendizagem do estudante, a partir do uso crítico e humanizante da tecnologia.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROJETOS	INDICADORES
2.1. Gerar um espaço em rede para a formação e a sistematização de experiências sobre modelos de inovação universitária.	P7. Seminários sobre inovação universitária, que agregue teoria e prática.	- Seminários planejados e realizados. - Número de universidades participantes. - Número médio de participantes. - Nível de satisfação dos participantes.
2.2. Desenvolver projetos de colaboração em inovação educativa entre as instituições da AUSJAL, buscando o apoio recíproco de acordo com suas capacidades e necessidades.	P8. Simpósio periódico para os membros da AUSJAL e outras redes jesuítas, visando o diálogo aberto e a discussão sobre inovação universitária.	- Número de simpósios realizados. - Número de universidades da AUSJAL e de outras redes universitárias jesuítas participantes. - Número médio de participantes. - Nível de satisfação dos participantes. - Número de projetos de colaboração em inovação propostos em decorrência dos simpósios realizados.
2.3. Potencializar a participação dos membros da AUSJAL nos principais foruns regionais e mundiais sobre inovação universitária.	P9. Observatório sobre Inovação Universitária.	- Número de foruns regionais ou mundiais sobre inovação universitária com participação de membros da AUSJAL e outros indicadores definidos no projeto.
2.4. Trabajar con las otras redes jesuítas en el desarrollo de la innovación educativa en todas las instituciones y niveles.	P10. Competências e padrões TIC a partir da dimensão pedagógica.	- Indicadores definidos no projeto.
	P11. Caracterização das práticas dos estudantes com as tecnologias e sua relação com o processo de aprendizagem.	

3.

PRIORIDADE ESTRATÉGICA

Desenvolvimento de ações para que as universidades, a partir das suas funções substantivas e em colaboração com outras instituições, fortaleçam sua contribuição e incidência nos processos de transformação social de suas sociedades.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROJETOS	INDICADORES
<p>3.1. Desenvolver pesquisas conjuntas entre as universidades da AUSJAL sobre os seguintes temas estratégico: desigualdade e pobreza; governança democrática, direitos humanos e cidadania; justiça socioambiental e desenvolvimento sustentável; migração; culturas juvenis e sua relação com o secularismo.</p>	<p>P12. Projetos de Pesquisa AUSJAL sobre temas estratégicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de projetos de pesquisa conjuntos realizados. - Número de artigos relacionados às pesquisas conjuntas publicadas em revistas indexadas. - Número de apresentações em eventos acadêmicos e científicos sobre os resultados das pesquisas conjuntas.
<p>3.2. Partilhar, sistematizar e desenvolver experiências de formação em liderança social e política entre as universidades da AUSJAL e com outras redes e universidades jesuítas, especialmente no âmbito da IAJU.</p>	<p>P13. Educação continuada em liderança sociopolítica (ética pública) para atores sociais e políticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inventário de experiências e materiais de formação de líderes sociais e políticos disponíveis para consulta. - Número de participantes nas experiências conjuntas de formação de líderes sociais e políticos.
<p>3.3. Desenvolver atividades internacionais conjuntas (foruns, seminários, congressos) em temas estratégicos ou ações de comunicação face a situações de conjuntura que os reitores e o Conselho Diretivo considerem prioritários.</p>	<p>P14. Criação da Cátedra AUSJAL Kolvenbach (forun, seminários, congressos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Criação da Cátedra. - Número de eventos anuais organizados pela Cátedra. - Número de materiais e publicações.
	<p>P15. Projetos Pós-Sínodais em parceria com a REPAM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programas conjuntos de formação continuada. - Número de egressos dos programas. - Número de eventos e publicações do Grupo de Trabalho sobre Teologia, Ecologia Integral e Amazônia. - Número de documentos elaborados pelo Grupo de Trabalho sobre a Realidade Amazônica.

4.

PRIORIDADE ESTRATÉGICA

Fortalecimento, em rede, da internacionalização das universidades da AUSJAL e da colaboração com outras redes jesuítas, no contexto regional e global.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROJETOS	INDICADORES
<p>4.1. Promover nas universidades da AUSJAL espaços de reflexão e iniciativas de internacionalização da rede “em casa”.</p>	<p>P16. Projeto de Internacionalização em Casa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologia para a identificação e sistematização de boas práticas de internacionalização em casa elaborada. - Número de boas práticas de internacionalização em casa sistematizadas. - Número de eventos (virtuais e presenciais) de reflexão e discussão sobre experiências de internacionalização em casa. - Projetos pilotos conjuntos de internacionalização em casa desenvolvidos.
<p>4.2. Avançar na mobilidade e intercâmbio virtual e presencial de estudantes e acadêmicos dentro da AUSJAL e com outras universidades e redes universitárias jesuítas da IAJU.</p>	<p>P17. Programa de mobilidade de docentes e pesquisadores entre as universidades da AUSJAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Incentivo à mobilidade de docentes e pesquisadores elaborado. - Porcentagem de universidades participantes. - Número anual de docentes e investigadores participantes do programa. - Número de estudantes participantes dos intercâmbios acadêmicos dentro da AUSJAL. - Nível de satisfação dos participantes em experiências de intercâmbio.
<p>4.3. Avançar no desenvolvimento de iniciativas e projetos conjuntos, entre as universidades da AUSJAL e com outras redes universitárias jesuítas, assim como redes eclesiais, com órgãos de cooperação internacional.</p>	<p>P18. Projeto de Colaboração com a EduRed para a promoção do direito universal a uma educação de qualidade para todos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores definidos nos projetos de colaboração.
<p>4.4. Avançar no desenvolvimento, no aperfeiçoamento e na utilização de sistemas de informação em rede, que apoiem a gestão dos escritórios de cooperação internacional das universidades da AUSJAL.</p>	<p>P19. Atualização, aperfeiçoamento e utilização do Sistema SACIA (Sistema de Acompanhamento Acadêmico e Cooperação Internacional).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorias para o carregamento de dados, a elaboração de relatórios e a medição das porcentagens de carregamento de informação e geração de relatórios do Sistema SACIA identificadas e realizadas. - Média anual de universidades, sobre o total que participam, que tem atualizado o carregamento de dados do Sistema SACIA. - Média anual de universidades, sobre o total que participam, que tem gerado relatórios do Sistema SACIA. - Número de projetos de pesquisa conjuntas apresentadas a organismos de cooperação internacional.
<p>4.5. Fortalecer as sinergias nas aquisições de bens e serviços com as outras redes da CPAL.</p>	<p>P20. Diagnóstico de produtos e serviços passíveis de aquisição por meio de consórcio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de produtos e serviços para aquisição por meio de consórcio realizado.



ANEXOS:

[18]

1. ANÁLISE DO ENTORNO: • Principais tendências, oportunidades, riscos e desafios para as universidades

Desde sua fundação, as instituições da AUSJAL têm assentido sobre a necessidade de refletir juntas sobre os desafios regionais e globais que são comuns e identificar iniciativas de trabalho colaborativo em rede que lhes permita abordá-los de uma maneira viável e eficiente, e que agregue valor ao cumprimento da sua missão.

A continuação, se apresentarão as principais implicações e desafios comuns que se derivam do entorno para as universidades da AUJSAL.

1.1 CONTEXTO GLOBAL E DA AMÉRICA LATINA

A. Globalização e cultura digital: Sem dúvidas, a globalização tem trazido consigo muitos benefícios, como a expansão da internacionalização da educação superior e a expansão, desenvolvimento e barateamento das tecnologias. No entanto, a globalização também tem tido consequências indesejáveis e ameaça a coesão social, pois tende a reproduzir e acentuar as assimetrias globais e as desigualdades que são características da nossa região.



Um dos resultados mais significativos da globalização é o aceleração da mudança científica-tecnológica e seus impactos diretos em escala mundial. Não apenas se estão produzindo mudanças nos meios e nas formas de produção, mas também na forma como nos comunicamos e relacionamos, aprendemos e ensinamos. É uma mudança de mentalidade que implica uma nova forma de entender a realidade e uma nova antropologia.

O desenvolvimento de novas tecnologias, o acesso massivo à internet e o uso cotidiano das redes sociais, trazem consigo mudanças culturais significativas que aceleram a transformação do planeta numa aldeia global e, paradoxalmente, ao mesmo tempo se observa uma deterioração dos vínculos. Nossas sociedades experimentam fortes transformações marcadas por um maior individualismo, forte secularização, perda de sentido e identidade coletiva. Esta superficialidade nas relações pode levar as pessoas a perderem sua capacidade de refletir de maneira profunda e, a partir disso, assumir um compromisso crítico com a realidade.

Como se destaca nas *'Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús 2019-2029'*, a expansão da cultura digital está gerando um processo de transformação antropológica que coloca a humanidade em uma "mudança de época da qual emerge um novo ser humano e uma nova forma de estruturar a vida em suas dimensões pessoais e sociais"⁷. E nesse processo, apontam as Preferências Apostólicas, os jovens são os protagonistas na expansão e aprofundamento da cultura digital e ao mesmo tempo são o melhor reflexo desse novo ser humano e dessa nova forma de vida humana.

[19]

⁷ *Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús, 2019-2029, 2019/06, p.4.*

ANEXOS:

Assim, como instituições do apostolado universitário da Companhia de Jesus e à luz das Preferências Apostólicas para os próximos dez anos, as universidades da AUSJAL estão chamadas a renovar e fortalecer seus esforços para “aprender junto com os jovens a encontrar Deus em todas as coisas” e, a partir desse encontro, “acompanhá-los na criação de um futuro de esperança”⁸.

Esta dupla tarefa de aprender e acompanhar os jovens implicará enormes desafios para as instituições da AUSJAL que, como muito bem apontam as Preferências Apostólicas, exigirá uma conversão pessoal, comunitária e institucional que a faça possível.

[20]

Da mesma maneira, somos testemunhas de como paradigmas, tais como a integração e a cooperação econômica, que gozavam de reconhecimento a nível mundial, estão sendo desafiados. Os sistemas de cooperação e integração transnacional, políticas e programas próprios dos Estados de Bem-estar, encontram-se questionados pelo renascimento de tendências nacionalistas e populistas, tanto de extrema direita como de esquerda, que deixam em evidência a existência de sociedades altamente polarizadas e fraturadas.

Portanto, para as universidades da AUSJAL, a globalização continua colocando o desafio de que seu trabalho

formativo seja um instrumento para humanizar a nova cultura digital global, fomentando o reconhecimento da riqueza da diversidade cultural e evitando a tendência de homogeneizar as culturas. Tudo isso, enquanto se aproveitam as vantagens que oferece a globalização para facilitar a interação entre grupos humanos diferentes e enfrentar juntos os problemas comuns.

B. Crise do paradigma tecnocrático e do modelo de desenvolvimento: Apesar dos avanços alcançados na década passada na maioria dos países, a pobreza e a desigualdade de renda continuam sendo altos e são moralmente inaceitáveis. Os níveis de pobreza e pobreza extrema aumentaram na



América Latina em 2016 em comparação com o ano de 2014⁹. Para as universidades é particularmente preocupante observar como a pobreza afeta mais as crianças, adolescentes e jovens, o que implica grandes riscos para sua formação e desenvolvimento como pessoas.

Desde o começo da década passada, a desigualdade de renda na região tem reduzido. No entanto, é preocupante observar como a desaceleração econômica dos últimos anos e a conseqüente diminuição no investimento social, podem continuar retardando a redução da desigualdade, mantendo a região como uma das mais desiguais do mundo. A este fator de desestabilidade, soma-se o aumento da informalidade e precarização do mercado de trabalho, o que por sua vez aumenta a pobreza ao limitar as possibilidades da população de contar com um emprego digno.

O pensamento econômico imperante entende a pobreza como uma conseqüência da falta de crescimento ou, melhor, de um crescimento insuficiente. Por sua vez, o espectro político se move entre as opções extremas que mantêm sua fidelidade ao mercado, cada vez mais globalizado, como a

⁹ Esse aumento foi especialmente influenciado pelos casos do Brasil e Venezuela. CEPAL: Panorama Social da América Latina, 2017. De acordo com as cifras da CEPAL, em 2016, 30,7% da população da região se encontrava em situação de pobreza (186 milhões de pessoas). Igualmente, a pobreza extrema passou de 8,2% em 2014 (48 milhões de pessoas) a 10% em 2016 (61 milhões de pessoas).

única opção de desenvolvimento e, por outro lado, as que defendem o papel do Estado como promotor fundamental do crescimento e mecanismo para moderar as desigualdades sociais. Ambos extremos tendem a ignorar ou menosprezar as falhas que tanto os mecanismos de mercado, como a intervenção do Estado pode produzir, e que afetam a qualidade das políticas públicas e o nível de bem-estar.

A persistência de altos níveis de pobreza e desigualdade de renda e a precarização do emprego na região exigem novos enfoques nas agendas de pesquisa das universidades, assim como no perfil e compromisso ético de seus egressos. Como nos convida o P. Geral, Arturo Sosa, S.J., nas *'Preferencias Apostólicas Universales 2019-2029'*, para que a pesquisa e a formação sejam realmente apostolado intelectual e caminhem junto com os pobres e os vulneráveis em sua dignidade numa missão de reconciliação e justiça.¹⁰

Adicionalmente, o recrudescimento dos efeitos da **mudança climática e manejo dos biomas** e seus impactos diretos em aspectos econômicos, sociais, político-institucionais e de direitos humanos, especialmente em países em vias de desenvolvimento, reafirmam-se como preocupações

¹⁰ Preferencias Apostólicas Universales, p.4.

ANEXOS:

mundiais que exigem o desenvolvimento de uma nova institucionalidade global e de uma cidadania com consciência global.

Como claramente estabelece o Papa Francisco, ao falar de **ecologia integral** na encíclica *Laudato Si'*, o que se requer é uma mudança de paradigma e de modelo de desenvolvimento, o que implica transformações profundas nos estilos de vida, nos modelos de produção e de consumo, e nas estruturas consolidadas de poder que regem hoje a sociedade. Por isso, aponta o Papa, é necessário reconhecer que **uma verdadeira proposta ecológica se converte sempre em uma proposta social e política**, que deve integrar a justiça nas discussões sobre o ambiente, para escutar tanto o clamor da terra como o clamor dos pobres¹¹.

Com essa afirmação, o Papa nos leva ao centro do problema e nos convida a uma conversão ecológica. Propõe-nos reconhecer que o ambiente natural está cheio de feridas produzidas por nosso comportamento irresponsável e que o ambiente social também tem suas feridas; sendo a pobreza e a desigualdade as mais importantes e profundas. Mas, essas feridas e rupturas que temos gerado aos seres humanos, aponta o Papa, se devem a um mesmo mal; à falsa ideia de que não existem verdades indiscutíveis que guiem nossas

vidas, pelo qual a liberdade humana não tem limites.

C. A qualidade democrática e o respeito à institucionalidade do Estado de Direito

na região não deixam de preocupar. As formas de autoritarismo, as abertas manipulações eleitorais, a corrupção, os clientelismos e o desrespeito aos princípios do Estado de Direito, coexistem com formas normalizadas de democracia onde a sociedade exerce um relativo controle, por via eleitoral, do acesso e exercício do poder político. Além disso, evidencia-se um ressurgimento de tendências autoritárias e militaristas, aliadas a governos fortemente populistas, que eram próprias do passado autoritário da região e que consideravam superadas.

A corrupção é um fenômeno destrutivo que ameaça ao se expandir à maioria dos países da região. O uso de recursos multimilionários do gasto público a favor de determinadas corporações nacionais ou transnacionais em detrimento dos propósitos originais do gasto, é a evidência mais clara de que uma corrupção sistemática que atenta contra a busca do bem comum¹².

A região é também o cenário de múltiplas formas de

¹² O caso da corporação brasileira Odebrecht é um exemplo do alcance multinacional desta prática, assim como também os aportes econômicos que grandes empresas realizam a grupos políticos ou pessoas, para então obter vantagens ilegítimas, em detrimento das normas legais e princípios éticos.

¹¹ *Laudato Si'*, 2015.

discriminação por razões de procedência étnica e geográfica, de gênero, religiosas, culturais, sendo as populações vulneráveis as mais afetadas por este flagelo sociocultural. Os “rostos da pobreza” continuam sendo femininos, rurais ou amazônicos, de jovens ou idosos, migrantes ou moradores de rua. São os que conformam a “cultura do descarte” aos que se refere o Papa Francisco.

A combinação entre a pobreza, a discriminação, a desigualdade e a corrupção, e seus impactos no crescimento econômico tem gerado um círculo vicioso que é uma das principais ameaças à democracia e ao Estado Social e de Direito dos países da região.

Como instituições jesuítas de educação superior que buscam responder aos desafios das suas sociedades, as universidades estão chamadas a fortalecer seus programas para contribuir à formação de líderes sociais e políticos comprometidos com a construção de sociedades justas, sustentáveis e democráticas, e com a conservação do planeta. Uma formação que, como apontam as ‘Preferencias Apostólicas Universales’, também deve estar dirigida àqueles que estão na base da pirâmide social para contribuir a fortalecer a democracia política¹³.

13 Preferencias Apostólicas Universales, p.3.



[23]

1.2 A EDUCAÇÃO SUPERIOR A NÍVEL GLOBAL E NA AMÉRICA LATINA

Desde a primeira década do século XXI, o contexto da Educação Superior na América Latina tem sido marcado pelo surgimento de novas tendências derivadas de processos globais, assim como pelo aprofundamento e aceleração das existentes, o que coloca desafios para as universidades da AUSJAL. Entre as tendências mais significativas do contexto universitário das universidades da AUSJAL destacam as seguintes:

ANEXOS:

A. Demandas do mercado na educação superior: Surgem projetos educativos centrados em produzir utilidades e em educar profissionais, cuja formação responda exclusivamente às exigências do mercado. As universidades latino-americanas também se veem pressionadas a buscar mecanismos para aumentar sua produtividade e diminuir custos, o que ameaça a qualidade muitas vezes é incompatível com os critérios de acreditação imperantes.

Neste cenário, o financiamento dos projetos educativos é visto como um desafio permanente. Oferecer uma educação de qualidade e não elitista e o financiar a pesquisa, são desafios maiores, especialmente quando o que se requer é entregar uma educação transformadora que sirva ao bem comum.

B. Crescimento da matrícula: Durante os últimos 15 anos, evidenciou-se uma expansão significativa da matrícula na América Latina¹⁴, o que tem conduzido a que na atualidade o sistema de educação superior englobe 20 milhões de estudantes, 10.000 instituições e 60.000 programas¹⁵. Esta

¹⁴ Con un crecimiento bruto que pasó de un 21% a un 43% durante el periodo 2000-2013, según cifras del Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) de la UNESCO.

¹⁵ Con la expansión del acceso a la educación superior de clases medias y bajas, aparece este nuevo grupo de estudiantes con diferente acceso a la educación básica y media, dificultad de financiamiento, menor acceso a la información sobre la oferta educativa. Pero a la vez, se abre la oportunidad de la educación superior como igualador de oportunidades. Ferreyra, María Marta, Ciro Avitabile, Javier Botero Álvarez, Francisco Haimovich Paz y Sergio Urzúa, *op. cit.*, p. 2.

expansão da matrícula coloca sérios desafios em matéria de qualidade, já que uma porção muito importante de tal incremento corresponde a estudantes que requerem de um apoio adicional das instituições para compensar as deficiências em sua formação escolar.

C. Trabalho em rede e a internacionalização da educação superior como requisito e traço característico do afazer universitário: Outro efeito da globalização é o fato de que na atualidade seja praticamente impossível conceber uma universidade que não desenvolva atividades de internacionalização e não participe das diferentes redes acadêmicas. O pertencimento a redes acadêmica tem se tornado um requisito inevitável da internacionalização. O desenvolvimento crescente das novas tecnologias da informação e a comunicação têm contribuído para impulsionar esta tendência.

Para a AUSJAL a combinação entre trabalho em redes, o crescimento das tecnologias da informação e comunicação e o aumento da capacidade para a coleta e processamento de dados massivos (“Big Data”), constituem um dos fenômenos disruptivos mais importantes do setor de educação superior a nível global, o que exigirá mudanças significativas nas universidades que integram a Associação.

Para ser efetiva e ir além da assinatura de convênios, a internacionalização demanda fortalecimento organizativo e institucional nas universidades, assim como formas eficazes e sustentáveis de colaboração. Isto faz com que a internacionalização seja mais difícil para instituições pequenas ou com menos experiência. Por isso se faz mais necessária a colaboração e o aproveitamento das sinergias entre as instituições da AUSJAL e com outras universidades jesuítas.



D. Acreditação e rankings: a proliferação de modelos de acreditação internacionais e a aparição de grandes corporações educativas a nível mundial tem perturbado os afazeres das instituições, toda vez que a aparição nos rankings internacionais é percebida como um critério de prestígio e posicionamento.

Apesar da necessidade de contar com informação transparente e confiável que permitam a garantia da qualidade da aprendizagem e a inovação e que sirva de insumo para a melhora permanente de todos os processos das universidades, existe o risco de que os sistemas internacionais possam produzir um impacto homogeneizador na concepção e nos perfis das universidades sobre a base de um conjunto de indicadores de excelência acadêmica, contornando as diferenças de contextos e os modelos e características próprias das instituições.

Diante desta realidade, as universidades da AUSJAL pretendem ir além dos critérios de excelência acadêmica que normalmente estabelecem os rankings e aponta para a qualidade educativa. No modelo jesuíta, a qualidade acadêmica universitária faz referência de forma constitutiva e explícita ao pertencimento social da formação que oferecem as universidades. Qualidade educativa não é apenas formar

ANEXOS:

nas competências profissionais, mas também em qualidade humana. Não se trata de conformar-se em formar os melhores do mundo, mas formar os melhores para o mundo, como afirmava o P. Geral Adolfo Nicolás.

A qualidade educativa de nossas instituições, além de incluir as dimensões próprias e necessárias da qualidade acadêmica, incorpora como elementos distintivos os da formação integral e o compromisso social. No entanto, diferentemente dos padrões de qualidade acadêmica, não existem critérios e indicadores equivalentes para as dimensões de qualidade educativa que são próprias do selo iniciano de uma universidade da AUSJAL. Por isso é necessário desenvolver esforços conjuntos para a definição, medição e garantia das dimensões próprias da qualidade educativa das universidades de AUSJAL.

[26]

E. Mercado de trabalho e empregabilidade: A chamada “Quarta Revolução Industrial”, com novos paradigmas na formação de profissionais, os “millenials” e a “geração Z” nos desafiam a abrir debates em temáticas novas, tais como igualdade de gênero, meio ambiente, Inovação, entre outros. Mesmo assim, obriga as instituições a incorporar novas metodologias de ensino/aprendizagem sustentadas na tecnologia e integradas adequadamente no contexto de currículos atualizados, voltados ao desenvolvimento

de competências, tais como pensamento estratégico e capacidade crítica, criatividade para a solução de problemas, autonomia, liderança, trabalho em equipes multidisciplinares e colaborativas, inteligência emocional, entre outros.

As universidades são corresponsáveis pelo trabalho de desenvolvimento, mediante a formação de capital humano e como tal estão chamadas a contribuir para que a região participe da sociedade mundial do conhecimento. A AUSJAL deve reforçar sua capacidade de geração, transferência e difusão de conhecimento científico e tecnológico em seus países. Nesta tarefa, as universidades devem prestar especial atenção a seu papel como meios para promover a inovação e ampliar o acesso e promover a transferência de conhecimento para os setores desfavorecidos.

F. Mudança demográfica e ensino ao longo da vida:

Segundo os dados do Banco Mundial, a região passou de uma estrutura de população jovem em 1950 a uma população em processo de envelhecimento na atualidade, uma tendência que continuará se acentuando nas próximas décadas¹⁶. Estima-se que as pessoas de 60 anos ou mais

¹⁶ O grupo de pessoas com mais de 60 anos cobra um maior peso relativo no total da população, ao passar de apenas 5,6% da população regional em 1950 a 12% em 2017. Estima-se que a nível regional o número de pessoas com 60 anos ou mais superará pela primeira vez o de crianças e adolescentes aproximadamente no ano de 2036 e continuará crescendo até 2080 (The World Bank, “World Development Indicators”, 2018).

aumentarão a uma taxa de 3,4% anual no período 2015-2040; um crescimento significativamente mais rápido que a população de 20 a 59 anos, que crescerá 0,5% ao ano, e que a população de menores de 20 anos, que diminuirá 0,5% ao ano¹⁷.

A mudança na estrutura populacional afeta a demanda de educação universitária em nível de titulação ou graduação, mas gera uma ampliação da demanda por formação contínua. Neste contexto, as universidades devem pensar as formas de se adaptar a esta nova realidade a fim de fazer os ajustes necessários para atender às demandas de uma população que envelhece e promover uma sociedade equitativa, mediante educação inclusiva para todas as idades. Para isso, deverão considerar que, diferentemente dos atuais adultos maiores de 60 anos, essa população terá como uma de suas características estar habituada ao uso intensivo das Tecnologias.

Devido à mudança demográfica, é previsível esperar um aumento da competência no segmento de formação contínua, especialmente acompanhada com a entrada de novas instituições acadêmicas estrangeiras, que pode competir e pôr em perigo a posição das universidades.

O anterior poderia implicar uma diminuição de ingressos relativos para as universidades da AUSJAL, caso não se atenda este crescente segmento formativo e não se desenvolvam novos projetos mais flexíveis que respondam às novas necessidades.

Diante desta mudança no entorno, a colaboração em rede se vislumbra como uma grande oportunidade para oferecer programas acadêmicos conjuntos, tanto de graduação como de pós-graduação e aproveitar as fortalezas e experiências que as universidades possuem. Igualmente, a internacionalização da formação contínua permitiria aproveitar as sinergias e economias de escala em matéria de recursos, infraestrutura e tecnologia, somado à presença em diferentes zonas geográficas.

O século XX colocou o desafio de criar e consolidar a maioria das universidades da AUSJAL. O século atual exige reflexionar, discernir, planejar e executar as estratégias e ações necessárias para fortalecer e renovar a identidade, os processos acadêmicos e a gestão das universidades para as novas exigências do contexto. Ou seja, é necessário pensar na Universidade Jesuíta do século XXI na América Latina.

17 The World Bank: "World Development Indicators", 2018.

ANEXOS:

Esta é uma tarefa que deve realizar cada universidade, tomando em consideração seu contexto, potencialidades e debilidades. Como rede, a AUSJAL está chamada a apoiar suas instituições em tal processo de maneira que o trabalho local se enriqueça com os olhares e experiências regional e global, assim como das sinergias do trabalho colaborativo em rede.

1.3 PRINCIPAIS ORIENTAÇÕES DA IGREJA E DA COMPANHIA DE JESUS

Outras implicações do contexto que são significativas para as universidades da AUSJAL são as que provêm da Igreja e da Companhia de Jesus. Nesta última década, mais que uma mudança radical nessas orientações, tem-se evidenciado um aprofundamento nos chamados que se fazem às universidades para fortalecer sua identidade e trabalho como instituições de inspiração cristã com carisma inaciano.

[28]

A. O aprofundamento do trabalho universitário pela reconciliação e pela transformação de sociedades:

A orientação do trabalho formativo, de pesquisa e extensão das universidades confiadas à Companhia de Jesus tem sido formulada ao longo de vários documentos. Assim, a Congregação Geral 36 (CG36) aponta que “nossas obras educativas, em todos os níveis, e nossos centros de



comunicação e pesquisa social, têm que ser uma ajuda para a formação de homens e mulheres comprometidos com a reconciliação, que sejam capazes de superar os obstáculos que ela se opõem e propor soluções.”¹⁸.

Esse trabalho pela reconciliação e a justiça deve ser feito pela universidade a partir do exercício de suas funções substantivas. Assim, em matéria de formação, isso pode não apenas visar que alunos se desenvolvam pessoalmente, mas também a que toda sociedade seja mais humana, mais justa e solidária.

A reconciliação não ocorre num vazio histórico, social ou cultural. A universidade pode ser um poderoso instrumento de serviço para identificar os obstáculos e dinâmicas estruturais que em cada contexto geográfico e histórico impedem essa reconciliação. A pesquisa deve visar compreender, analisar e propor respostas que, a partir do rigor científico e de uma preocupação pela vida e bem-estar das pessoas, especialmente os pobres e vulneráveis, contribuam a superar os grandes problemas e desafios que enfrentam as sociedades latino-americanas.

B. Ecologia Integral e Justiça socioambiental: O Papa está consciente que as raízes da crise cultural são profundas e não é fácil redesenhar hábitos e comportamentos. Toda pretensão de cuidar e melhorar o mundo supõe uma mudança do paradigma tecnocrático e do modelo de desenvolvimento e em tal processo a educação e a formação continuam sendo fatores chaves. Por isso que, na *Laudato Sí*, o papa destaca o papel central da educação na criação de uma nova cultura ecológica; a cultura da ecologia integral¹⁹.

Nossas universidades estão chamadas a contribuir para esse processo de transformação a partir do exercício de suas funções formativas, de pesquisa e de extensão social.

A Universidade é a formadora dos futuros profissionais e científicos. Por tanto, nossas universidades não devem ser reprodutoras do paradigma tecnocrático. Como instituições de inspiração cristã devem se perguntar sobre como podem as universidades jesuítas formar profissionais, cientificamente sólidos, mas com uma mentalidade que vai além do paradigma tecnocrático.

A formação universitária jesuíta deve incluir uma crítica dos mitos da modernidade e do desenvolvimento baseados na razão instrumental (individualismo, progresso indefinido, competência, consumismo, mercado sem regras, Estados interventores porém corruptos ou incapazes de cumprir suas responsabilidades em busca do bem comum). A Universidade jesuíta está chamada a formar esta nova liderança para uma ecologia integral.

C. Exercícios Espirituais, discernimento, colaboração e trabalho em rede: Durante os últimos anos as universidades da AUSJAL têm incrementado seus esforços para fortalecer em suas comunidades universitárias princípios e valores cristãos com carisma inaciano próprios da sua identidade, assim como os compromissos derivados da sua missão como instituições de inspiração cristã. São muitas e com bons resultados as iniciativas de formação destinadas a estudantes,

¹⁹ Papa Francisco, *Laudato Sí*, 2015.

ANEXOS:

acadêmicos, diretores e administrativos que em questões de identidade e missão inaciana tem se desenvolvido nas universidades e inclusive de maneira colaborativa entre várias delas. Em termos gerais estas iniciativas têm sido muito bem recebidas e apreciadas pelas comunidades não apenas por sua qualidade, mas também por seu absoluto respeito à liberdade individual, ao serem oferecidas como oportunidades de enriquecimento pessoal e espiritual, assim como de acompanhamento às pessoas que voluntariamente decidam participar.

[30]

Alinhado com este esforço e como parte do serviço apostólico universitário, a primeira das 'Preferencias Apostólicas Universales' nos aponta como âmbito de trabalho das universidades da AUSJAL para os próximos anos, "mostrar o caminho a Deus mediante os Exercícios Espirituais e o discernimento"²⁰. E nos convida a oferecer os Exercícios Espirituais em todas as modalidades possíveis e a difundir o discernimento inaciana, pessoal e em comum, como "modo ordinário de tomar decisões guiadas pelo Espírito Santo", em nossas vidas e em nossas comunidades universitárias²¹.

²⁰ Preferencias Apostólicas Universales, p.2.

²¹ *Ibíd.*

As redes e o trabalho colaborativo têm se tornado na forma de organização e trabalho característicos do século XXI. O que até fins do século passado podia parecer como um esquema de organização desejável, mas dificilmente alcançável; está se tornando em um modo de trabalhar comum a muitos setores e num traço desejável de qualquer organização moderna.

Nesta mesma linha, nos últimos anos intensificaram-se os esforços em diferentes setores da Companhia de Jesus para renovar sua estrutura de governo e as formas de organização para torná-las mais flexíveis e apostolicamente mais efetivas (CG.36 D.2, n.3). Como indica a CG 36, "a colaboração leva naturalmente à cooperação entre redes" e, portanto, desde sua vocação universal a Companhia de Jesus está apoiando a criação de redes nacionais e internacionais. No setor de educação superior jesuíta, destaca a criação da "International Association of Jesuit Universities" (IAJU, pelas siglas em inglês).

A criação da IAJU implicará para a AUSJAL a necessidade de colaborar em sua consolidação, mediante participação das universidades em projetos e trabalho colaborativo que se esperam desenvolver como parte das prioridades estratégicas da Rede, entre as quais se destacam a contribuição das universidades para a formação de líderes sociais e políticos com sentido de cidadania global; a necessidade de abordar desde a formação e a incidência

em políticas públicas os temas de justiça socioambiental e ecologia integral, e; o aumento dos esforços para renovar e apresentar o selo Inaciano das instituições de educação superior.

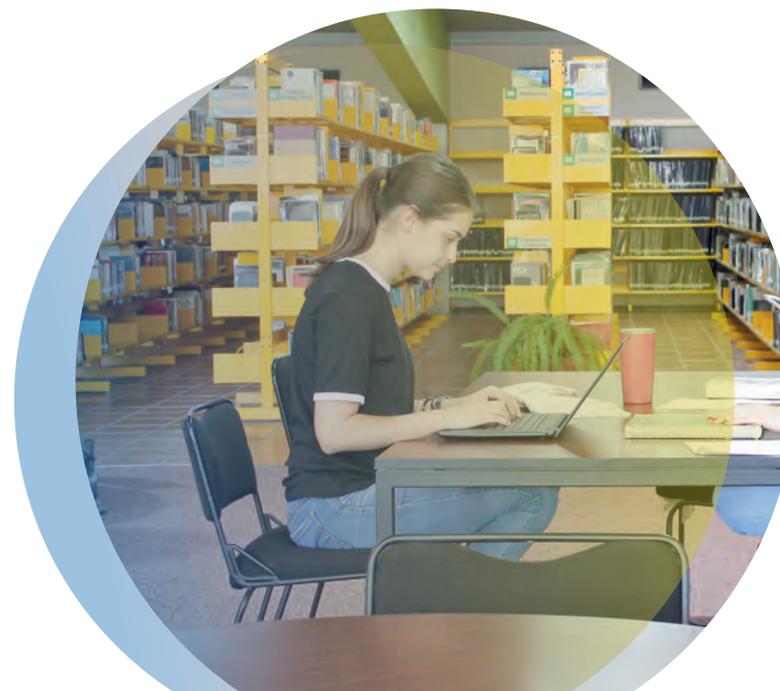
O trabalho acadêmico em rede é a forma como a Educação Superior Jesuíta poderá fazer frente aos problemas regionais e globais comuns. O trabalho em rede não apenas enriquece o que já se está fazendo, mas também abre novas possibilidades que hoje não vemos ou que não estão ao alcance das nossas estruturas universitárias. E esse é um desafio da AUSJAL, inovar com iniciativas que não podemos fazer individualmente e que hoje não estamos desenvolvendo, mas que juntos podemos conseguir.

Como aponta a encíclica *Laudato Si'*. “Um mundo interdependente não significa unicamente entender que as consequências prejudiciais dos estilos de vida, produção e consumo afetam a todos, mas principalmente procurar que as soluções sejam propostas a partir de uma perspectiva global. A interdependência nos obriga a pensar em um só mundo, em um projeto comum”.

Mas o trabalho em rede entre universidades jesuítas tem uma especificidade própria, já que as redes devem facilitar a escuta mútua e o discernimento em comum e ter como base a cultura da generosidade. Para a CG 36 “o trabalho

em rede se constrói quando se compartilha uma mesma visão e pressupõe uma cultura da generosidade, aberta à colaboração com outros e o desejo de celebrar suas conquistas.”. Assim, não se pode esquecer que, embora todo o trabalho em rede seja por natureza colaborativo, não nasce necessariamente da generosidade e, portanto, não é automaticamente solidário. Devemos estar atentos para que o trabalho em rede que desenvolvemos tenha como traço distintivo a cultura da generosidade.

As questões anteriormente mencionadas implicam grandes desafios para as universidades que podem abordá-las de forma mais eficiente se assim fizerem em rede. Na próxima seção são apresentadas as prioridades que a Rede AUJSAL desenvolverá diante desses desafios.



2. GLOSSÁRIO DE TERMOS

Indicadores estratégicos: São os parâmetros qualitativos e quantitativos que nos permitirão medir e avaliar o grau de cumprimento dos objetivos estratégicos propostos.

Iniciativas de intercâmbio e reflexão: são atividades permanentes de reflexão e de intercâmbio, sistematização e implementação de experiências e boas práticas de formação, de gestão e de extensão.

Metas: São os valores desejados ou esperados de um indicador estratégico que se esperam alcançar a cada ano de vigência do Plano Estratégico. As metas são definidas nos planos operativos anuais da Rede AUSJAL.

Missão: Define a natureza da nossa instituição, sua razão de ser, os grupos a que serve, os serviços que oferece e as particularidades que distinguem nossa forma de proceder.

Objetivo estratégico: Descrição dos resultados que se esperam atingir para cada prioridade estratégica durante os anos de execução do Plano Estratégico. Servirão de base para a definição de metas nos planos operativos anuais (POA) da Rede AUSJAL.

Prioridade estratégica: São as grandes linhas nas quais a Associação concentra seu trabalho durante a execução do Plano para alcançar a Visão.

Projeto estratégico em rede é um esforço temporal que se leva a cabo para conseguir um ou vários objetivos estratégicos, envolve a mais de uma universidade e é aprovado pelo Conselho Diretivo da AUSJAL y pelos reitores das universidades que voluntariamente decidem participar, segundo às prioridades estratégicas. Todo projeto é elaborado e executado conforme o esquema para a formulação de projetos da AUSJAL; que inclui os objetivos, atividades, resultados, cronograma, assim como o modelo de financiamento e de gestão da iniciativa. Os projetos são desenvolvidos entre as universidades da AUSJAL, especialmente através das redes de homólogos. Dependendo da sua natureza, esses projetos podem ser executados mediante grupos de trabalho ad hoc e em aliança com outras instituições ou redes não-AUSJAL.

Serviços em rede: São iniciativas desenvolvidas para aproveitar sinergias ou economias de escala existentes entre as universidades e entre elas e outras redes da Companhia de Jesus, na prestação e aquisição em rede de um bem ou serviço que seja de interesse comum.

Visão: Descreve os traços fundamentais, quantitativos ou qualitativos, que se espera que caracterizem a AUSJAL, como resultado da realização dos objetivos estratégicos propostos.

AUSJAL

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

uah / Universidad
Alberto Hurtado

ISEHF

Universidad
Rafael Landívar

IBERO

ANTONIO
RUIZ
DE MONTOYA



Tecnológico
Universitario del
Valle de Chalco

ISIA
Instituto Superior
Intercultural Ayuuk



centro
universitario
FEI



IUJO

LA VERDAD
NO SE HACE LIBRE
UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA
PUEBLA

UNIVERSIDAD
DEL PACIFICO

Instituto
Superior

UCC
UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE CORDOBA

ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

Faculdade Jesuítas

UNISINOS

ISEHF

PUC
RÍO

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA
CIUDAD DE MEXICO
TIJUANA

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA
CIUDAD DE MEXICO

Universidad
Católica del
Uruguay

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA
LEÓN

Pontificia Universidad
JAVERIANA

UCAB Universidad Católica
ANDRÉS BELLO

Pontificia Universidad
JAVERIANA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA

UCA
UNIVERSIDAD
CENTROAMERICANA

AUSJAL

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

<http://www.ausjal.org>



@Ausjal



Ausjal



Ausjal

