

# AUSJAL

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

# PLAN ESTRATÉGICO DE AUSJAL 2019-2025

julio 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.** Presentación 02
- II.** Nuestros valores y misión 05

## PRIMERA SECCIÓN: VISIÓN ESTRATÉGICA 07

- III.** Infografía del análisis del entorno 08
- IV.** Visión: la AUSJAL que seremos 10
- V.** Prioridades estratégicas: los caminos que seguiremos 11

## SEGUNDA SECCIÓN: MATRIZ OPERATIVA 12

- VI.** Matriz operativa: objetivos estratégicos, indicadores y proyectos estratégicos 14

[ 1 ]

## ANEXOS 18

- 1.** Análisis del entorno: principales tendencias, oportunidades, riesgos y retos para las universidades 18
  - 1.1** Contexto global y de América Latina 18
  - 1.2** La educación superior a nivel global y en América Latina 23
  - 1.3** Principales orientaciones de la Iglesia y de la Compañía de Jesús 28
- 2.** Glosario de términos 32



# I. PRESENTACIÓN

[2]

En 2017, la XX Asamblea Ordinaria de AUSJAL, celebrada en Pernambuco, Brasil, elaboró el balance y evaluación de la ejecución del Plan Estratégico 2011-2017. Dicho plan contribuyó a lograr un avance importante en el fortalecimiento de la identidad y liderazgo ignaciano de las universidades, agregó valor a la labor formativa, de investigación y de compromiso social que éstas desarrollan, y fortaleció sus procesos de internacionalización y de colaboración con otras redes jesuitas. Igualmente, el plan propició el fortalecimiento organizativo del modelo de red de redes de AUSJAL y el conocimiento de la asociación en las comunidades universitarias.

En los últimos años, han surgido nuevas exigencias y retos en el entorno global y regional, y en el sector de la educación superior en América Latina y el Caribe que exigen a la asociación discernir y adelantar los cambios institucionales que permitan alcanzar el mayor provecho posible del trabajo colaborativo en red.

El proceso de planificación en una red internacional de universidades como la AUSJAL (con instituciones autónomas, tan distintas entre sí y ubicadas en 14 países) es sumamente complejo. Los acuerdos alcanzados entre las instituciones miembros en la elaboración y ejecución de dos planes estratégicos<sup>1</sup> evidencian el grado de consolidación logrado por AUSJAL. Dichos planes fueron excelentes instrumentos

<sup>1</sup> A saber: Plan Estratégico 2001-2005, cuya ejecución fue extendida hasta el año 2010, y el Plan Estratégico 2011-2017, cuya ejecución fue extendida hasta el año 2019.

que sirvieron de guía para el trabajo colaborativo de la asociación. Sus prioridades, traducidas en objetivos estratégicos y en proyectos, definieron una hoja de ruta clara para el quehacer de la red.

A la luz del espíritu del *magis* ignaciano, la XX Asamblea encargó al Consejo Directivo la elaboración de un borrador de Plan Estratégico,<sup>2</sup> que sirviera de base para su discusión en la XXI Asamblea Ordinaria de Guadalajara, en mayo de 2019.

El presente Plan Estratégico es el resultado final de las discusiones de dicha Asamblea de Guadalajara. Con él se pretende dar un salto significativo en el aporte del trabajo colaborativo de AUSJAL al fortalecimiento del modelo universitario de inspiración jesuita de sus instituciones miembros.

Tres premisas fundamentales orientaron su elaboración y desarrollo:

**Primero**, se tomó como referente el plan anterior, así como el trabajo, la experiencia y las lecciones aprendidas durante más de una década, que le han permitido a AUSJAL constituirse

como una red efectiva que promueve y coordina el trabajo colaborativo interuniversitario y con otras redes jesuitas.

**Segundo**, la Planificación Estratégica es un instrumento útil, pero, como toda herramienta técnica, carece de la especificidad propia de nuestras instituciones de inspiración cristiana con carisma ignaciano. Así, lo más significativo en el proceso de planificación que se ha seguido en AUSJAL, y en la futura implementación del Plan, no es el documento en sí, sino la libertad de espíritu, la escucha y el discernimiento para buscar el bien mayor que orientaron el proceso de planificación, tanto entre los miembros de la Comisión Redactora y el Consejo Directivo de AUSJAL, como entre los rectores durante las mesas de trabajo en las dos asambleas dedicadas a la elaboración del Plan.

**Tercero**, el instrumento del plan estratégico solo pretende servir de guía concreta, evaluable y adaptable para la acción de la red. Esto implica que la lista de proyectos a desarrollar no es exhaustiva, y la Asamblea y el Consejo Directivo podrán 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 presentan la misión y visión a futuro de la asociación. Sobre la base de la misión y visión

<sup>2</sup> Para la elaboración del borrador, la Presidencia y la Secretaría Ejecutiva de AUSJAL contaron con la colaboración de una comisión redactora conformada por representantes del Centro Universitario FEI (Brasil), la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia), el ITESO (México), la Universidad Alberto Hurtado (Chile) y la UCA Nicaragua.

que se tiene de AUSJAL, y a partir del análisis interno y del entorno de la asociación,<sup>3</sup> en el apartado V, se establecen las prioridades estratégicas que guiarán el quehacer de la asociación.

La segunda sección es de carácter operativo y en ella se presenta la matriz operativa con los objetivos estratégicos correspondientes a cada prioridad, así como los indicadores y proyectos estratégicos. Esta segunda parte del plan será la base para la elaboración de los planes operativos anuales de la asociación. Los proyectos estratégicos fueron identificados y acordados conjuntamente entre los rectores utilizando como criterio fundamental el aporte que estos tendrán para las universidades. Además, se seleccionaron aquellos proyectos que difícilmente podrían ejecutarse de manera aislada por las universidades miembro.

Finalmente, en los anexos se incluye el análisis del entorno y un glosario con la definición de los principales términos utilizados en el plan.



[4]

<sup>3</sup> En el anexo se presenta un análisis de las principales implicaciones que representan las tendencias del entorno global y latinoamericano, de la Iglesia y de la Compañía de Jesús, y del sector de la educación superior, para las universidades y la red AUSJAL. Aunque no se presentan en el documento, en el proceso de planificación se identificaron y analizaron las principales debilidades y fortalezas internas de las universidades y de la red como un todo.

## II. NUESTROS VALORES Y MISIÓN

La labor de servicio de la red AUSJAL se fundamenta en los siguientes valores:

- La formación integral e inclusiva, con calidad académica y excelencia humana.
- La promoción de la fe y la lucha por la justicia que la misma fe exige, entendida como triple reconciliación: con Dios, entre los hombres y con la naturaleza.
- La cultura de la generosidad, la solidaridad y el respeto a la diversidad.

Nuestra misión es ser una asociación de instituciones de educación superior confiadas a la Compañía de Jesús, que promueve la colaboración y solidaridad entre sus miembros, y contribuye a su misión, identidad, desarrollo institucional y compromiso social.

Ponemos especial énfasis en el trabajo en red, en generar sinergias, proyectos de interés común y la internacionalización.

Brindamos nuestro servicio en colaboración con otras redes de la Compañía de Jesús y la Iglesia.





# PRIMERA SECCIÓN: VISIÓN ESTRATÉGICA

[7]

Sobre la base de la misión y visión, y a partir del análisis interno y del entorno,<sup>4</sup> en esta sección se establecen las prioridades estratégicas que guiarán el trabajo colaborativo de la asociación durante los próximos seis años.

---

<sup>4</sup> Se presenta una infografía con un resumen de los aspectos e implicaciones más destacados del análisis del entorno. En los anexos puede verse el texto completo de dicho análisis.

- PROFUNDIZACIÓN DE LA LABOR UNIVERSITARIA POR LA RECONCILIACIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN DE LAS SOCIEDADES.

Como instituciones jesuitas de educación superior que buscan responder a los desafíos de sus sociedades, las universidades están llamadas a fortalecer sus programas para contribuir a la formación de líderes sociales y políticos comprometidos con la construcción de sociedades justas, sustentables y democráticas.

La universidad puede ser un poderoso instrumento de servicio para identificar los obstáculos y dinámicas estructurales que en cada contexto geográfico e histórico impiden dicha reconciliación. La investigación debe apuntar a comprender, analizar y proponer respuestas que, desde la rigurosidad científica y de una preocupación por la vida y bienestar de las personas, especialmente los pobres y vulnerables, contribuyan a superar los grandes problemas y desafíos que enfrentan las sociedades.

- ECOLOGÍA INTEGRAL Y JUSTICIA SOCIO AMBIENTAL.
- CG 36 DISCERNIMIENTO Y PLANIFICACIÓN; COLABORACIÓN Y TRABAJO EN RED.
- CREACIÓN Y PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DE LA IAJU.
- PROMULGACIÓN DE LAS PREFERENCIAS APOSTÓLICAS UNIVERSALES.

ORIENTACIONES  
DE LA IGLESIA Y LA  
COMPAÑÍA DE JESÚS

PLA  
ESTRAT  
DE AU  
2019-

# TENDENCIAS, OPORTUNIDADES, RIESGOS Y RETOS PARA LAS UNIVERSIDADES

AN  
EGRICO  
USJAL  
2025

## CONTEXTO GLOBAL Y DE AMÉRICA LATINA

- GLOBALIZACIÓN Y CULTURA DIGITAL.
- CRISIS DEL PARADIGMA TECNOCRÁTICO Y DEL MODELO DE DESARROLLO.
- DETERIORO DE LA CALIDAD DEMOCRÁTICA Y DEL RESPETO A LA INSTITUCIONALIDAD DEL ESTADO DE DERECHO.

El siglo XX planteó el reto de crear y consolidar a la mayoría de las universidades de AUSJAL. El presente siglo exige el reflexionar, discernir, planificar y ejecutar las estrategias y acciones necesarias para fortalecer y renovar la identidad, los procesos académicos y la gestión de las universidades.

## LA EDUCACIÓN SUPERIOR A NIVEL GLOBAL Y EN AMÉRICA LATINA

- DEMANDAS DEL MERCADO EN EDUCACIÓN SUPERIOR.
- CRECIMIENTO DE LA MATRÍCULA.
- CAMBIO DEMOGRÁFICO Y ENSEÑANZA A LO LARGO DE LA VIDA.

La colaboración en red se vislumbra como una gran oportunidad para ofrecer programas académicos conjuntos, tanto de pregrado como de postgrado, y aprovechar las fortalezas y experiencias que tienen las universidades.



**VI.** VISION:  
la AUSJAL que  
seremos

[10]

Para el año 2025 habremos fortalecido un modelo universitario de inspiración jesuita, que se caracteriza por la formación integral, la innovación educativa, la articulación entre calidad e inclusión, y la incidencia social.



## PRIORIDADES ESTRATÉGICAS: los caminos que seguiremos

En los próximos años, el trabajo colaborativo de AUSJAL se enfocará en:

- 1.** El fortalecimiento de la identidad, misión y liderazgo ignaciano de las universidades, a la luz de su labor por la reconciliación, la transformación social y la ecología integral.
- 2.** La promoción de un modelo universitario innovador, a partir de una visión sustentada en la experiencia de aprendizaje del estudiante, con un uso crítico y humanizador de la tecnología.
- 3.** El desarrollo de acciones para que las universidades, desde sus funciones sustantivas y en colaboración con otras instituciones, fortalezcan su contribución e incidencia en los procesos de transformación social de sus sociedades.
- 4.** El fortalecimiento, en red, de la internacionalización de las universidades y de la colaboración con otras redes universitarias jesuitas, en el contexto regional y global.

# SEGUNDA SECCIÓN: MATRIZ OPERATIVA

[12]





## VI. MATRIZ OPERATIVA: objetivos estratégicos, indicadores y proyectos estratégicos

En la presente sección, se presenta la matriz operativa, la cual incluye los objetivos estratégicos que se espera lograr para cada una de las cuatro prioridades, así como los indicadores que permitirán medir y evaluar el grado de cumplimiento de dichos objetivos.<sup>5</sup> Igualmente, se indican los proyectos estratégicos<sup>6</sup> que se prevé desarrollar durante el horizonte del plan. La matriz será la base para la elaboración de los planes operativos anuales de la red AUSJAL.

<sup>5</sup> Como en procesos anteriores, para la evaluación del plan se utilizarán dos tipos de métodos. En primer lugar, se evaluará el grado de ejecución de todos los proyectos contemplados en el plan. En segundo lugar, para evaluar el grado de avance en las prioridades estratégicas se utilizará la metodología de la línea base. A tal fin, se considerará el año 2019 como año base y se estimará el valor de los indicadores para dicha fecha. De igual forma, se calcularán los valores de los indicadores en 2024 (año anterior a la finalización del plan) y se compararán con los estimados de la línea base, para obtener como resultado el grado de avance o retroceso registrado con el plan, en los objetivos planteados para cada prioridad estratégica.

<sup>6</sup> Para las definiciones de los conceptos de objetivos estratégicos, indicadores y proyectos puede verse el glosario de términos en el anexo.

A fin de lograr los objetivos estratégicos del plan, se continuarán empleando tres estrategias fundamentales de trabajo colaborativo en red:

1. La colaboración y el aprovechamiento de las sinergias entre las instituciones de AUSJAL, basados en una descentralización coordinada, que combina la adecuada descentralización de funciones y liderazgo con la necesaria coordinación de políticas y acciones.
2. El uso intensivo de las herramientas y tecnologías de la información y comunicación en el trabajo colaborativo en red.
3. El fortalecimiento de la articulación y desarrollo de iniciativas comunes con las redes de la Conferencia de Provinciales de América Latina (CPAL), particularmente las sociales y educativas (FLACSI y FIFyA), y con la IAJU (International Association of Jesuit Universities), así como la colaboración con otras redes jesuitas y de la Iglesia, desde nuestra especificidad como red universitaria y en concordancia con las prioridades estratégicas del presente plan.

# 1.

## PRIORIDAD ESTRATÉGICA

**El fortalecimiento de la identidad, misión y liderazgo ignaciano de las universidades, a la luz de su labor por la reconciliación, la transformación social y la ecología integral.**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	INDICADORES
<p><b>1.1.</b> Fortalecer la reflexión y formación en red de las comunidades universitarias, especialmente los docentes y directivos, sobre identidad y misión, con énfasis en discernimiento y liderazgo ignaciano. En la búsqueda de este objetivo se trabajará coordinadamente con la IAJU.</p>	<p><b>P1.</b> Fortalecimiento de la identidad, misión y liderazgo ignaciano en la formación de docentes y directivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborado el inventario de iniciativas de formación en identidad, misión y liderazgo.</li> <li>- Elaborado y comunicado periódicamente a las universidades el catálogo de ofertas formativas en red sobre identidad, liderazgo y misión disponible para docentes y directivos.</li> <li>- Porcentaje de universidades, docentes y directivos participantes en las iniciativas de formación.</li> <li>- Porcentaje promedio de participantes en el Diplomado de RSU.</li> <li>- Nivel de satisfacción de los participantes en el Diplomado de RSU.</li> <li>- Promedio anual de egresados en el PLIUL.</li> <li>- Nivel de satisfacción de los participantes en el PLIUL.</li> </ul>
<p><b>1.2.</b> Propiciar la reflexión e inserción de las perspectivas de la justicia social ambiental y la reconciliación en la formación y gestión de las universidades, en diálogo con el pensamiento contemporáneo y las culturas. En la búsqueda de este objetivo se trabajará coordinadamente con la IAJU.</p>	<p><b>P2.</b> Fortalecimiento de la inserción de las perspectivas Socioambiental y de la Reconciliación en las universidades de AUSJAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizados y publicados los resultados del tercero y cuarto proceso de Autoevaluación de la RSU en las universidades de AUSJAL.</li> <li>- Número de instituciones participantes en los procesos de autoevaluación de la RSU.</li> <li>- Número de eventos y actividades desarrolladas para incorporar las perspectivas socioambiental y reconciliación en los programas de pregrado y postgrado.</li> <li>- Número de eventos y actividades desarrolladas con directivos y gestores sobre las perspectivas socioambiental y reconciliación.</li> <li>- Número de actividades y eventos desarrollados sobre las perspectivas socioambiental y reconciliación con instituciones públicas, internacionales y de la sociedad civil.</li> </ul>
<p><b>1.3.</b> Fortalecer la identidad y misión ignaciana y cristiana de nuestras instituciones y los valores éticos y humanísticos, apoyando las iniciativas de pastoral universitaria y de RSU.</p>	<p><b>P3.</b> Fortalecimiento de los equipos de Pastoral de AUSJAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de universidades que han presentado sus experiencias de formación sistematizadas.</li> <li>- Número de experiencias de formación registradas y sistematizadas.</li> <li>- Plan de Formación disponible para los homólogos de la Red de Pastoral.</li> <li>- Número de universidades que utilizan el Plan de Formación definido por la Red.</li> <li>- Número de colaboradores de pastoral por universidad que son formados por el Plan.</li> </ul>
	<p><b>P4.</b> Fortalecimiento de la pastoral de las universidades de AUSJAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marco teórico elaborado y aprobado.</li> <li>- Metodología elaborada y aprobada.</li> <li>- Porcentaje de aplicación de la metodología de evaluación en las universidades.</li> </ul>
	<p><b>P5.</b> Fortalecimiento de la articulación de la pastoral universitaria con las funciones sustantivas de la universidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de criterios para la integración del quehacer pastoral redactado y aprobado por los rectores y los homólogos de pastoral.</li> <li>- Diseñados los espacios de diálogo y encuentro en las universidades.</li> <li>- Porcentaje de universidades de la Red de Pastoral que han desarrollado los espacios de diálogo y encuentro.</li> <li>- Número de espacios de diálogo anuales por universidad.</li> <li>- Número y porcentaje de investigadores, docentes y directivos que participan en los diálogos por instancias universitarias.</li> <li>- Número de materiales reflexivos sobre temas claves de la realidad producidos anualmente.</li> <li>- Número de participantes en cada implementación por universidad.</li> </ul>
	<p><b>P6.</b> Fortalecimiento del enfoque compartido de RSU de AUSJAL, con características propias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizados el tercero y cuarto proceso de Autoevaluaciones de RSU en el período.</li> <li>- Número de instituciones participantes en los procesos de autoevaluación.</li> <li>- Compendio de Experiencias Significativas actualizado y disponible para consulta.</li> <li>- Grado de utilización del Compendio (consultas electrónicas y valoración de las universidades).</li> </ul>

# 2.

## PRIORIDAD ESTRATÉGICA

La promoción de un modelo universitario innovador, a partir de una visión sustentada en la experiencia de aprendizaje del estudiante, con un uso crítico y humanizador de la tecnología.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	INDICADORES
2.1. Generar un espacio en red para la formación y la sistematización de experiencias sobre modelos de innovación universitaria.	<b>P7.</b> Seminarios teórico-práctico sobre innovación universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seminario teórico-práctico diseñado y realizado.</li> <li>- Número de universidades participantes .</li> <li>- Promedio de participantes .</li> <li>- Nivel de satisfacción de los participantes.</li> </ul>
2.2. Desarrollar proyectos de colaboración en innovación educativa entre instituciones de AUSJAL, procurando el apoyo recíproco según sus capacidades y necesidades.	<b>P8.</b> Simposium periódico de convocatoria a los miembros de AUSJAL y otras redes jesuitas, para el diálogo abierto y la discusión sobre innovación universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de simposios realizados.</li> <li>- Número de universidades de AUSJAL y de otras redes universitarias jesuitas participantes.</li> <li>- Promedio de participantes.</li> <li>- Nivel de satisfacción de los participantes.</li> <li>- Número de proyectos de colaboración en innovación planteados como producto de los simposios realizados.</li> </ul>
2.3. Potenciar la participación de los miembros de AUSJAL en los principales foros regionales y mundiales sobre innovación universitaria.	<b>P9.</b> Observatorio sobre Innovación Universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de foros regionales o municipales sobre innovación universitaria en los cuales participen miembros de Ausjal y otros indicadores definidos en el proyecto.</li> </ul>
2.4. Trabajar con las otras redes jesuitas en el desarrollo de la innovación educativa en todas las instituciones y niveles.	<b>P10.</b> Competencias y estándares TIC, desde la dimensión pedagógica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores definidos en el proyecto.</li> </ul>
	<b>P11.</b> Caracterización de las prácticas de los estudiantes con las tecnologías y su relación con el aprendizaje.	

# 3.

## PRIORIDAD ESTRATÉGICA

Desarrollo de acciones para que las universidades, desde sus funciones sustantivas y en colaboración con otras instituciones, fortalezcan su contribución e incidencia en los procesos de transformación social de sus sociedades.

[ 16 ]

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	INDICADORES
<p><b>3.1.</b> Desarrollar investigaciones conjuntas entre las universidades de AUSJAL sobre <b>los temas estratégicos siguientes:</b> desigualdad y pobreza; gobernabilidad democrática, derechos humanos y ciudadanía; justicia socioambiental y desarrollo sostenible; migración; y culturas juveniles y su relación con el secularismo.</p>	<p><b>P12.</b> Proyectos de Investigación AUSJAL sobre temas estratégicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de investigaciones conjuntas realizadas.</li> <li>- Número de artículos relacionados con las investigaciones conjuntas publicados en revistas arbitradas.</li> <li>- Número de ponencias presentadas en foros académicos sobre los resultados de las investigaciones conjuntas.</li> </ul>
<p><b>3.2.</b> Intercambiar, sistematizar y desarrollar experiencias de formación en liderazgo social y político entre las universidades de AUSJAL y con otras redes y universidades jesuitas, especialmente en el marco de la IAJU.</p>	<p><b>P13.</b> Educación continua en liderazgo socio-político (ética pública) para actores sociales y políticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventario de experiencias y materiales de formación de líderes sociales y políticos disponible para consulta.</li> <li>- Número de participantes en las experiencias conjuntas de formación de líderes sociales y políticos.</li> </ul>
<p><b>3.3.</b> Desarrollar actividades internacionales conjuntas (foros, seminarios, congresos) en los temas estratégicos o acciones de vocería ante situaciones de coyuntura que los rectores y el Consejo Directivo consideren prioritarios.</p>	<p><b>P14.</b> Creación de la Cátedra AUSJAL Kolvenbach (foros, seminarios, congresos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de la Cátedra.</li> <li>- Número de eventos anuales organizados por la Cátedra.</li> <li>- Número de materiales y publicaciones.</li> </ul>
	<p><b>P15.</b> Proyectos Post-Sínodo conjuntos con la REPAM:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñados los programas conjuntos de formación continua.</li> <li>- Número de egresados de los programas.</li> <li>- Número de eventos y publicaciones del Grupo de Trabajo sobre Teología, Ecología Integral y Amazonía.</li> <li>- Número de documentos reflexivos y propositivos elaborados por el Grupo de Trabajo sobre la Realidad Amazónica.</li> </ul>

# 4.

## PRIORIDAD ESTRATÉGICA

**Fortalecimiento, en red, de la internacionalización de las universidades de AUSJAL y de la colaboración con otras redes jesuitas, en el contexto regional y global.**



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	INDICADORES
<p><b>4.1.</b> Promover en las universidades de AUSJAL espacios de reflexión e iniciativas de internacionalización en red en casa.</p>	<p><b>P16.</b> Proyecto de Internacionalización en Casa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborada la metodología para la identificación y sistematización de buenas prácticas de internacionalización en casa..</li> <li>- Número de buenas prácticas de internacionalización en casa sistematizadas.</li> <li>- Número de eventos (virtuales y presenciales) de reflexión y discusión sobre experiencias de internacionalización en casa.</li> <li>- Desarrollados dos proyectos pilotos conjuntos de internacionalización en casa.</li> </ul>
<p><b>4.2.</b> Avanzar en la movilidad y el intercambio virtual y presencial de estudiantes y académicos al interior de AUSJAL, y con otras universidades y redes universitarias jesuitas de la IAJU.</p>	<p><b>P17.</b> Programa de Incentivo a la movilidad de docentes e investigadores entre las universidades de AUSJAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñado el programa de Incentivo a la movilidad de docentes e investigadores.</li> <li>- Porcentaje de universidades participantes.</li> <li>- Número anual docentes e investigadores participantes en el programa.</li> <li>- Número de estudiantes participantes en intercambios académicos al interior de AUSJAL.</li> <li>- Nivel de satisfacción promedio de los participantes con la experiencia de intercambio.</li> </ul>
<p><b>4.3.</b> Avanzar en el desarrollo de iniciativas y proyectos conjuntos, entre las universidades de AUSJAL y con otras redes universitarias jesuitas, así como redes eclesiales, ante organismos de cooperación internacional.</p>	<p><b>P18.</b> Proyecto de Colaboración con EduRed para la promoción del derecho universal a una educación de calidad para todos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores definidos en los proyectos de colaboración.</li> </ul>
<p><b>4.4.</b> Avanzar en el desarrollo, mejoramiento y utilización de sistemas de información en red, que apoyen la gestión de las oficinas de cooperación internacional de las universidades de AUSJAL.</p>	<p><b>P19.</b> Actualización, mejora y utilización del Sistema SACIA (Sistema de Acompañamiento Académico y Cooperación Internacional).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificadas y realizadas las mejoras para la carga de datos, la elaboración de reportes y la medición de los porcentajes de carga de información y generación de reportes del Sistema SACIA.</li> <li>- Promedio anual de universidades sobre el total que participan, que han actualizado la carga de datos del Sistema SACIA.</li> <li>- Promedio anual de universidades sobre el total que participan, que han generado reportes del Sistema SACIA.</li> <li>- Número de proyectos de investigación conjuntos presentados ante organismos de cooperación internacional.</li> </ul>
<p><b>4.5.</b> Fortalecer las sinergias en las adquisiciones de bienes y servicios con las otras redes de la Conferencia de Provinciales de América Latina (CPAL).</p>	<p><b>P20.</b> Diagnóstico de productos y servicios susceptibles de ser adquiridos en consorcio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizado el diagnóstico de productos y servicios susceptibles de ser adquiridos en consorcio</li> </ul>



# ANEXOS

[18]

## 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO: • principales tendencias, oportunidades, riesgos y retos para las universidades

Desde su fundación, las instituciones de AUSJAL han coincidido en la necesidad de reflexionar juntas sobre los desafíos regionales y globales que les son comunes e identificar iniciativas de trabajo colaborativo en red que les permita abordarlos de una manera viable y eficiente, y que agregue valor al cumplimiento de su misión.

A continuación, se presentan las principales implicaciones y desafíos comunes que se derivan del entorno para las universidades de AUSJAL.

### 1.1 CONTEXTO GLOBAL Y DE AMÉRICA LATINA

**A. Globalización y cultura digital.** Sin duda, la globalización ha traído consigo muchos beneficios, entre los que destacan la expansión de la internacionalización de la educación superior y la expansión, desarrollo y abaratamiento de las tecnologías. Sin embargo, la globalización también ha tenido consecuencias indeseables y amenaza la cohesión social, pues tiende a reproducir y acentuar las asimetrías globales y las desigualdades que son características de nuestra región.



Uno de los resultados más significativos de la globalización es el aceleramiento del cambio científico-tecnológico y sus impactos directos a escala mundial. No solo se están produciendo cambios en los medios y formas de producción, sino también en la forma como nos comunicamos y relacionamos, aprendemos y enseñamos. Es un cambio de mentalidad que implica una nueva forma de entender la realidad y una nueva antropología.

El desarrollo de nuevas tecnologías, el acceso masivo a internet y el uso cotidiano de las redes sociales traen consigo cambios culturales significativos que aceleran la transformación del planeta en una aldea global y, paradójicamente, al mismo tiempo se aprecia un deterioro de los vínculos. Nuestras sociedades experimentan fuertes transformaciones marcadas por un mayor individualismo, fuerte secularización, pérdida de sentido e identidad colectiva. Esta superficialidad en las relaciones puede llevar a las personas a perder su capacidad de reflexionar de manera profunda y, desde ahí, asumir un compromiso crítico con la realidad.

Como se destaca en las *Preferencias apostólicas universales de la Compañía de Jesús 2019-2029*, la expansión de la cultura digital está generando un proceso de transformación antropológica que coloca a la humanidad en un “cambio de época del que emerge un nuevo ser humano y una nueva forma de estructurar la vida en sus dimensiones personales y sociales”.<sup>7</sup> Y en ese proceso, señalan las *Preferencias apostólicas*, los jóvenes son los protagonistas en la expansión y profundización de la cultura digital y, simultáneamente, son el mejor reflejo de ese nuevo ser humano y de esa nueva forma de vida humana.

[ 19 ]

<sup>7</sup> *Preferencias apostólicas universales de la Compañía de Jesús, 2019-2029, 2019/06, p. 4.*

De allí que, como instituciones del apostolado universitario de la Compañía de Jesús y a la luz de las *Preferencias apostólicas* para los próximos diez años, las universidades de AUSJAL están llamadas a renovar y fortalecer sus esfuerzos para “aprender junto con los jóvenes a encontrar a Dios en todas las cosas” y, desde ese encuentro, “acompañarlos en la creación de un futuro esperanzador”.<sup>8</sup> Esta doble tarea de aprender y acompañar a los jóvenes implicará enormes desafíos para las instituciones de AUSJAL que, como muy bien señalan las *Preferencias apostólicas*, exigirá de una conversión personal, comunitaria e institucional que la haga posible.

[ 20 ]

De igual manera, somos testigos de cómo paradigmas, tales como la integración y la cooperación económica, que gozaban de reconocimiento a nivel mundial, están siendo desafiados. Los sistemas de cooperación e integración transnacional, políticas y programas propios de los estados de bienestar se encuentran cuestionados por el renacimiento de tendencias nacionalistas y populistas, tanto de extrema derecha como de izquierda, que dejan en evidencia la existencia de sociedades altamente polarizadas y fracturadas.

Por lo tanto, para las universidades de AUSJAL, la globalización sigue planteando el desafío de que su labor formativa sea un instrumento para humanizar la nueva

cultura digital global, lo que fomenta el reconocimiento de la riqueza de la diversidad cultural y evita la tendencia a homogenizar las culturas. Todo ello, mientras se aprovechan las ventajas que ofrece la globalización para facilitar la interacción entre grupos humanos diferentes y enfrentar juntos los problemas comunes.

**B. Crisis del paradigma tecnocrático y del modelo de desarrollo.** A pesar de los avances alcanzados en la década pasada en la mayoría de los países, la pobreza y la desigualdad del ingreso en la región siguen siendo altos y son moralmente inaceptables. Los niveles de pobreza y pobreza extrema



<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 5.

aumentaron en América Latina en 2016 en comparación con el año 2014.<sup>9</sup> Para las universidades es particularmente preocupante observar cómo la pobreza afecta más a los niños, adolescentes y jóvenes, lo que implica grandes riesgos para su formación y desarrollo como personas.

Desde el comienzo de la década pasada, la desigualdad de ingresos en la región se ha reducido. Sin embargo, es preocupante observar cómo la desaceleración económica de los últimos años y la consiguiente disminución en la inversión social pueden continuar ralentizando la reducción de la desigualdad, lo que mantendrá a la región como una de las más desiguales del mundo. A este factor de desestabilidad, se suma el aumento de la informalidad y precarización del mercado laboral, lo que a su vez fomenta la pobreza al limitar las posibilidades de la población de contar con un empleo digno.

El pensamiento económico imperante entiende a la pobreza como una consecuencia de la falta de crecimiento, o bien de un crecimiento insuficiente. A su vez, el espectro político se mueve entre las opciones extremas que mantienen su

<sup>9</sup> Dicho aumento fue especialmente influenciado por los casos de Brasil y Venezuela. CEPAL: Panorama social de América Latina, 2017. De acuerdo con cifras de la CEPAL, en 2016, 30,7 % de la población de la región se encontraba en situación de pobreza (186 millones de personas). Igualmente, la pobreza extrema pasó de 8,2 % en 2014 (48 millones de personas) a 10 % en 2016 (61 millones de personas).

fidelidad al mercado, cada vez más globalizado, como la única opción de desarrollo y, por otro lado, las que defienden el papel del Estado como promotor fundamental del crecimiento y mecanismo para moderar las desigualdades sociales. Ambos extremos suelen ignorar o menospreciar las fallas que tanto los mecanismos de mercado como la intervención del Estado pueden producir, y que afectan la calidad de las políticas públicas y el nivel de bienestar.

La persistencia de altos niveles de pobreza y desigualdad de ingreso y la precarización del empleo en la región exigen nuevos enfoques en las agendas de investigación de las universidades, así como en el perfil y compromiso ético de sus egresados. Como nos invita el padre general, Arturo Sosa, S.J., en las *Preferencias apostólicas universales 2019-2029*, para que la investigación y la formación sean realmente apostolado intelectual y caminen junto con los pobres y los vulnerados en su dignidad en una misión de reconciliación y justicia.<sup>10</sup>

Adicionalmente, el recrudecimiento de los efectos del *cambio climático y manejo de los biomas* y sus impactos directos en aspectos económicos, sociales, político institucionales y de derechos humanos, especialmente en países en vías de desarrollo, se reafirman como preocupaciones mundiales

<sup>10</sup> *Preferencias apostólicas universales*, p. 4.

que exigen el desarrollo de una nueva institucionalidad global y de una ciudadanía con conciencia global.

Como claramente establece el papa Francisco, al hablar de *ecología integral* en la encíclica *Laudato Si'*, lo que se requiere es un cambio de paradigma y de modelo de desarrollo, lo que implica transformaciones profundas en los estilos de vida, los modelos de producción y de consumo, y en las estructuras consolidadas de poder que rigen hoy la sociedad. De allí que, señala el papa, sea necesario reconocer que *un verdadero planteo ecológico se convierte siempre en un planteo social y político*, que debe integrar la justicia en las discusiones sobre el ambiente, para escuchar *tanto el clamor de la tierra como el clamor de los pobres*.<sup>11</sup>

[ 22 ]

Con esa afirmación, el papa nos lleva al centro del problema y nos invita a una conversión ecológica. Nos propone reconocer que el ambiente natural está lleno de heridas producidas por nuestro comportamiento irresponsable y que el ambiente social también tiene sus heridas, siendo la pobreza y la desigualdad las más importantes y profundas. Pero estas heridas y rupturas que hemos generado los seres humanos —señala el papa— se deben a un mismo mal: la falsa idea de que no existen verdades indiscutibles que guíen nuestras vidas, por lo cual la libertad humana no tiene límites.

<sup>11</sup> *Laudato Si'*, 2015.

### C. La calidad democrática y el respeto a la institucionalidad del Estado de derecho en la región no dejan de preocupar.

Las formas de autoritarismo, las abiertas manipulaciones electorales, la corrupción, los clientelismos y el irrespeto a los principios del Estado de derecho coexisten con formas normalizadas de democracia donde la sociedad ejerce un relativo control, por la vía electoral, del acceso y ejercicio del poder político. Además, se evidencia un resurgimiento de tendencias autoritarias y militaristas, aunadas a gobiernos fuertemente populistas, que eran propias del pasado autoritario de la región y que se consideraban superadas.

La corrupción es un fenómeno destructivo que amenaza con expandirse a la mayoría de los países de la región. El uso de multimillonarios recursos del gasto público a favor de determinadas corporaciones nacionales o transnacionales en detrimento de los propósitos originales del gasto es la evidencia más clara de una corrupción sistemática que atenta contra la búsqueda del bien común.<sup>12</sup>

La región es también escenario de múltiples formas de discriminación por razones de procedencia étnica o geográfica, de género, religiosas, culturales, siendo las poblaciones vulnerables las más afectadas por esta lacra sociocultural. Los

<sup>12</sup> El caso de la corporación brasilera Odebrecht es una muestra del alcance multinacional de esta práctica, así como también los aportes económicos que grandes empresas realizan a grupos políticos o personas, para luego obtener ventajas ilegítimas, en detrimento de las normas legales y principios éticos.

“rostros de la pobreza” siguen siendo femeninos, rurales o amazónicos, de jóvenes o ancianos, migrantes o moradores de calle. Son los que conforman la “cultura del descarte” a los que se refiere el papa Francisco.

La combinación entre la pobreza, la discriminación, la desigualdad y la corrupción, y sus impactos en el crecimiento económico, ha generado un círculo vicioso que es una de las principales amenazas para la democracia y el Estado social y de derecho de los países de la región.

Como instituciones jesuitas de educación superior que buscan responder a los desafíos de sus sociedades, las universidades están llamadas a fortalecer sus programas para contribuir a la formación de líderes sociales y políticos comprometidos con la construcción de sociedades justas, sustentables y democráticas, y con la conservación del planeta. Una formación que, como señalan las *Preferencias apostólicas universales*, también debe estar dirigida a quienes están en la base de la pirámide social para contribuir a fortalecer la democracia política.<sup>13</sup>

## 1.2 LA EDUCACIÓN SUPERIOR A NIVEL GLOBAL Y EN AMÉRICA LATINA

<sup>13</sup> *Preferencias apostólicas universales*, p. 3.



[ 23 ]

Desde la primera década del siglo XXI, el contexto de la educación superior en América Latina ha estado marcado por el surgimiento de nuevas tendencias derivadas de procesos globales, así como por la profundización y aceleramiento de las existentes, lo que plantea desafíos para las universidades de AUSJAL. Entre las tendencias más significativas del contexto universitario de las universidades de AUSJAL destacan las siguientes:

### **A. Demandas del mercado en la educación superior.**

Surgen proyectos educativos centrados en producir utilidades y en educar profesionales, cuya formación

responda exclusivamente a las exigencias del mercado. Las universidades latinoamericanas también se han visto presionadas a buscar mecanismos para aumentar su productividad y disminuir costos, lo cual amenaza la calidad y muchas veces es incompatible con los criterios de acreditación imperantes.

En este escenario, el financiamiento de los proyectos educativos se vislumbra como un desafío permanente. Ofrecer una educación de calidad y no elitista, y financiar la investigación son retos mayores, especialmente cuando lo que se requiere es entregar una educación transformadora que sirva al bien común.

[ 24 ]

**B. Crecimiento de la matrícula.** Durante los últimos 15 años, se ha evidenciado una expansión significativa de la matrícula en América Latina,<sup>14</sup> lo que ha conducido a que en la actualidad el sistema de educación superior abarque a 20 millones de estudiantes, 10.000 instituciones y 60.000 programas.<sup>15</sup> Esta expansión de la matrícula plantea serios

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> 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.

desafíos en materia de calidad, ya que una porción muy importante de dicho incremento corresponde a estudiantes que requieren de un apoyo adicional de las instituciones para contrarrestar las deficiencias en su formación escolar.

### **C. Trabajo en red y la internacionalización de la educación superior como requisito y rasgo característico del quehacer universitario.**

Otro de los efectos de la globalización es el hecho de que en la actualidad sea prácticamente imposible el concebir una universidad que no desarrolle actividades de internacionalización y no participe en diferentes redes académicas. La pertenencia a redes académicas se ha vuelto un requisito ineludible de la internacionalización. El desarrollo creciente de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ha contribuido a impulsar esta tendencia.

Para la AUSJAL, la combinación entre el trabajo en redes, el crecimiento de las tecnologías de la información y de la comunicación, y el aumento de la capacidad para la recolección y procesamiento de datos masivos (*big data*), constituyen uno de los fenómenos disruptivos más importantes del sector de educación superior a nivel global, lo que exigirá cambios significativos en las universidades que integran la asociación.

Para ser efectiva e ir más allá de la firma de convenios, la internacionalización demanda fortalecimiento organizativo e institucional en las universidades, así como formas eficaces y sostenibles de colaboración. Esto hace que la internacionalización sea más difícil para instituciones pequeñas o con menos experiencia. De allí que se hace más necesaria la colaboración y el aprovechamiento de las sinergias entre las instituciones de AUSJAL y con otras universidades jesuitas.



**D. Acreditación y rankings.** la proliferación de modelos de acreditación internacionales y la aparición de grandes corporaciones educativas a nivel mundial han tensionado el quehacer de las instituciones, toda vez que la aparición en *rankings* internacionales se percibe como un criterio de prestigio y posicionamiento.

A pesar de la necesidad de contar con información transparente y confiable que permitan el aseguramiento de la calidad del aprendizaje y la innovación, y que sirva de insumo para la mejora permanente de todos los procesos de las universidades, existe el riesgo de que los sistemas de *rankings* internacionales puedan producir un impacto homogeneizador en la concepción y perfil de las universidades. Se tiende a homogeneizar la concepción y los perfiles de las universidades sobre la base de un conjunto de indicadores de excelencia académica, soslayando las diferencias de contextos y los modelos y características propias de las instituciones.

Ante esta realidad, las universidades de AUSJAL pretenden ir más allá de los criterios de excelencia académica que normalmente establecen los *rankings* y apunta hacia la *calidad educativa*. En el modelo jesuita, la calidad académica universitaria hace referencia de forma constitutiva y explícita

a la pertinencia social de la formación que ofrecen las universidades. Calidad educativa no es solo formar en las competencias profesionales, sino también en calidad humana. No se trata de conformarse con formar a los mejores del mundo, sino formar a los mejores para el mundo, como afirmaba el padre general Adolfo Nicolás.

La calidad educativa de nuestras instituciones, además de incluir las dimensiones propias y necesarias de la calidad académica, incorpora como elementos distintivos los de la formación integral y el compromiso social.

Sin embargo, a diferencia de los estándares de calidad académica no existen criterios e indicadores equivalentes para las dimensiones de la calidad educativa que son propias del sello ignaciano de una universidad de AUSJAL.

De allí que se requiera desarrollar esfuerzos conjuntos para la definición, medición y aseguramiento de las dimensiones propias de la calidad educativa de las universidades de AUSJAL.

[ 26 ]

**E. Mercado laboral y empleabilidad.** La llamada “Cuarta Revolución Industrial”, con nuevos paradigmas en la formación de profesionales, los *millennials* y la “generación Z” nos desafían a abrir debates en temáticas nuevas, tales como igualdad de género, medioambiente, innovación, entre otros. Asimismo, obliga a las instituciones a incorporar

nuevas metodologías de enseñanza/aprendizaje sustentadas en la tecnología e integradas adecuadamente en el contexto de currículos actualizados, dirigidos al desarrollo de competencias, tales como pensamiento estratégico y capacidad crítica, creatividad para la solución de problemas, autonomía, liderazgo, trabajo en equipos multidisciplinarios y colaborativos, inteligencia emocional, entre otros.

Las universidades son corresponsables en la labor de desarrollo, mediante la formación de capital humano y como tal están llamadas a contribuir para que la región participe en la sociedad mundial del conocimiento. 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 promover la innovación y ampliar el acceso y promover la transferencia de conocimiento hacia los sectores desfavorecidos.

**F. Cambio demográfico y enseñanza a lo largo de la vida.**

Según los datos del Banco Mundial, la región pasó de una estructura de población joven en 1950 a una población en proceso de envejecimiento en la actualidad, una tendencia que continuará acentuándose en las próximas décadas.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> El grupo de personas de más de 60 años cobra un mayor peso relativo en el total de la población, al pasar de apenas el 5,6 % de la población regional en 1950 al 12 % en 2017.

Se estima que las personas de 60 años o más aumentarán a razón de un 3,4 % anual en el periodo 2015-2040; un crecimiento significativamente más rápido que la población de 20 a 59 años, que crecería en un 0,5 % al año, y que la población de menores de 20 años, que disminuiría un 0,5 % al año.<sup>17</sup>

El cambio en la estructura poblacional afecta la demanda de educación universitaria a nivel de titulación o pregrado, pero genera una ampliación de la demanda por formación continua. En este marco las universidades deben pensar las formas de adaptarse a esta nueva realidad, a fin de hacer los ajustes necesarios para hacer frente a las demandas de una población que envejece y seguir promoviendo una sociedad equitativa, mediante una educación inclusiva para todas las edades. Para ello deberán tener en cuenta que, a diferencia de los actuales adultos mayores a 60 años, dicha población tendrá como una de sus características el estar habituada al uso intensivo de las tecnologías.

Debido al cambio demográfico, es previsible esperar un aumento de la competencia en el segmento de formación continua, especialmente acompañada con la entrada de

nuevas instituciones académicas extranjeras, que puede competir y poner en peligro la posición de las universidades. Lo anterior podría implicar una disminución de ingresos relativos para las universidades de AUSJAL, si no se atiende este creciente segmento formativo y no se desarrollan nuevos proyectos más flexibles que respondan a las nuevas necesidades.

Ante este cambio en el entorno, la colaboración en red se vislumbra como una gran oportunidad para ofrecer programas académicos conjuntos tanto de pregrado como de postgrado, y aprovechar las fortalezas y experiencias que tienen las universidades. Igualmente, la internacionalización de la formación continua permitiría aprovechar las sinergias y economías de escala en materia de recursos, infraestructura y tecnología, sumado a la presencia en diferentes zonas geográficas.

El siglo XX planteó el reto de crear y consolidar a la mayoría de las universidades de AUSJAL. El presente siglo exige el reflexionar, discernir, planificar y ejecutar las estrategias y acciones necesarias para fortalecer y renovar la identidad, los procesos académicos y la gestión de las universidades a las nuevas exigencias del contexto. Esto es, se requiere pensar en la *universidad jesuita del siglo XXI* en América Latina.

Se estima que a nivel regional el número de personas de 60 años o más superará por primera vez el de niños, niñas y adolescentes aproximadamente en el año 2036 y seguirá creciendo hasta 2080 (*The World Bank, World Development Indicators, 2018*).

<sup>17</sup> The World Bank: *World Development Indicators*, 2018.

## ANEXOS

Esta es una tarea que debe llevar a cabo cada universidad, tomando en consideración su contexto, potencialidades y debilidades. Como red, la AUSJAL está llamada a apoyar a sus instituciones en dicho proceso, de manera que el trabajo local se enriquezca de las miradas y experiencias regional y global, así como de las sinergias del trabajo colaborativo en red.

### 1.3 PRINCIPALES ORIENTACIONES DE LA IGLESIA Y DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS

Otras implicaciones del contexto que son significativas para las universidades de AUSJAL son las que provienen de la Iglesia y de la Compañía de Jesús. En la última década, más que un cambio radical en dichas orientaciones, se ha evidenciado una profundización en los llamados que se hacen a las universidades a fortalecer su identidad y labor como instituciones de inspiración cristiana con carisma ignaciano.

#### **A. La profundización de la labor universitaria por la reconciliación y la transformación de las sociedades.**

La orientación de la labor formativa, de investigación y extensión de las universidades encomendadas a la Compañía de Jesús ha quedado formulada a lo largo de varios documentos. Así, la Congregación General 36 (CG36) señala que “nuestras obras educativas, a todos los niveles, y nuestros centros de



comunicación e investigación social, tienen que ser una ayuda para la formación de hombres y mujeres comprometidos con la reconciliación, que sean capaces de superar los obstáculos que a ella se oponen y proponer soluciones”.<sup>18</sup>

Esta labor por la reconciliación y la justicia la debe hacer la universidad desde el ejercicio de sus funciones sustantivas. Así, en materia de formación, esta no solo puede apuntar a que los alumnos se desarrollen personalmente, sino a que toda la sociedad sea más humana, más justa y solidaria.

<sup>18</sup> CG.36, D.1, n°34.

La reconciliación no ocurre en un vacío histórico, social o cultural. La universidad puede ser un poderoso instrumento de servicio para identificar los obstáculos y dinámicas estructurales que en cada contexto geográfico e histórico impiden dicha reconciliación. La investigación debe apuntar a comprender, analizar y proponer respuestas que, desde la rigurosidad científica y de una preocupación por la vida y bienestar de las personas, especialmente los pobres y vulnerables, contribuyan a superar los grandes problemas y desafíos que enfrentan las sociedades latinoamericanas.

**B. Ecología integral y justicia socioambiental.** El papa está consciente de que las raíces de la crisis cultural son profundas y no es fácil rediseñar hábitos y comportamientos. Toda pretensión de cuidar y mejorar el mundo supone un cambio del paradigma tecnocrático y de modelo de desarrollo, y en dicho proceso la educación y la formación siguen siendo factores claves. De allí que en la *Laudato Sí* el papa destaca el papel central de la educación en la creación de una nueva cultura ecológica; la cultura de la *ecología integral*.<sup>19</sup>

Nuestras universidades están llamadas a contribuir a dicho proceso de transformación desde el ejercicio de sus funciones formativas, de investigación y de extensión social.

La universidad es la formadora de los futuros profesionales y científicos. Por tanto, nuestras universidades no deben ser reproductoras del *paradigma tecnocrático*. Como instituciones de inspiración cristiana deben preguntarse sobre cómo pueden las universidades jesuitas formar profesionales, científicamente sólidos, pero con una mentalidad que va más de allá del paradigma tecnocrático.

La formación universitaria jesuita debe incluir una crítica de los mitos de la modernidad y del desarrollo basados en la razón instrumental (individualismo, progreso indefinido, competencia, consumismo, mercado sin reglas, estados interventores pero corruptos o incapaces de cumplir sus responsabilidades en la búsqueda del bien común). La universidad jesuita está llamada a formar este nuevo *liderazgo por una ecología integral*.

**C. Ejercicios Espirituales, discernimiento, colaboración y trabajo en red.** Durante los últimos años, las universidades de AUSJAL han incrementado sus esfuerzos para fortalecer en sus comunidades universitarias principios y valores cristianos con carisma ignaciano propios de su identidad, así como los compromisos derivados de su misión como instituciones de inspiración cristiana. Son muchas y con buenos resultados las iniciativas de formación dirigidas a

<sup>19</sup> Papa Francisco, *Laudato Sí*, 2015.

## ANEXOS

estudiantes, académicos, directivos y administrativos que en temas de identidad y misión ignaciana se han desarrollado en las universidades e inclusive de manera colaborativa entre varias de ellas. En términos generales, estas iniciativas han sido muy bien recibidas y apreciadas por las comunidades no solo por su calidad, sino también por su absoluto respeto a la libertad individual, al ser ofrecidas como oportunidades de enriquecimiento personal y espiritual, así como de acompañamiento a las personas que voluntariamente decidan participar.

[ 30 ]

En línea con este esfuerzo y como parte del servicio apostólico universitario, la primera de las *Preferencias apostólicas universales* nos señala como ámbito de trabajo de las universidades de AUSJAL para los próximos años “mostrar el camino hacia Dios mediante los Ejercicios Espirituales y el discernimiento”.<sup>20</sup> Y nos invita a ofrecer los Ejercicios Espirituales en todas las modalidades posibles y a difundir el discernimiento ignaciano, personal y en común, como “el modo ordinario de tomar decisiones guiadas por el Espíritu Santo”, en nuestras vidas y en nuestras comunidades universitarias.<sup>21</sup>

Las redes y el trabajo colaborativo se han convertido en la forma de organización y trabajo característicos del siglo XXI.

<sup>20</sup> *Preferencias apostólicas universales*, p. 2.

<sup>21</sup> *Ibíd.*

Lo que hasta finales del siglo pasado podía parecer como un esquema de organización deseable, pero difícilmente alcanzable, se está convirtiendo en un modo de trabajar común a muchos sectores y en un rasgo deseable de cualquier organización moderna.

En esta misma línea, en los últimos años se han intensificado los esfuerzos en diferentes sectores de la Compañía de Jesús por renovar su estructura de gobierno y las formas de organización para hacerlas más flexibles y apostólicamente más efectivas (CG.36 D.2, n° 3). Como señala la CG 36, “la colaboración lleva naturalmente a la cooperación entre redes” y, por tanto, desde su vocación universal la Compañía está apoyando la creación de redes nacionales e internacionales. En el sector de educación superior jesuita, destaca la creación de la International Association of Jesuit Universities (IAJU, por sus siglas en inglés).

La creación de la IAJU implicará para la AUSJAL la necesidad de colaborar en su consolidación, mediante la participación de las universidades en los proyectos y trabajo colaborativo que se esperan desarrollar como parte de las prioridades estratégicas de la red, entre las que destacan la contribución de las universidades a la formación de líderes sociales y políticos con sentido de *ciudadanía global*; la necesidad de abordar desde la formación y la incidencia

en política públicas los temas de justicia *socioambiental* y *ecología integral*, y el aumento de los esfuerzos para *renovar* y *preservar el sello ignaciano* de las instituciones de educación superior.

El trabajo académico en red es la forma como la educación superior jesuita podrá hacer frente a problemas regionales y globales comunes. El trabajo en red no solo enriquece lo que ya se está haciendo, sino que además abre nuevas posibilidades que hoy no vemos o que no están al alcance de nuestras estructuras universitarias. Y ese es un reto de AUSJAL, innovar con iniciativas que no podemos hacer individualmente y que hoy no estamos desarrollando, pero que juntos podemos lograr.

Como señala la encíclica *Laudato Sí*: “Un mundo interdependiente no significa únicamente entender que las consecuencias perjudiciales de los estilos de vida, producción y consumo afectan a todos, sino principalmente procurar que las *soluciones se propongan desde una perspectiva global*. La interdependencia nos obliga a pensar en *un solo mundo, en un proyecto común*”.

Pero el trabajo en red entre universidades jesuitas tiene una especificidad propia, ya que las redes deben facilitar la escucha mutua y el discernimiento en común, y tener como base la cultura de la generosidad. Para la CG 36, “el

trabajo en red se construye cuando se comparte una *misma visión* y presupone una *cultura de la generosidad, abierta a la colaboración con otros* y el deseo de celebrar sus logros”. Así, no hay que olvidar que, si bien todo trabajo en red es por naturaleza colaborativo, no necesariamente nace de la generosidad y, por tanto, no es automáticamente solidario. Debemos estar atentos para que el trabajo en red que desarrollamos tenga como rasgo distintivo la cultura de la generosidad.

Los temas anteriormente mencionados implican grandes desafíos para las universidades que se pueden abordar de manera más eficiente si se hacen en red.



## 2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Indicadores estratégicos:** parámetros cualitativos y cuantitativos que nos permitirán medir y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

**Iniciativas de intercambio y reflexión:** actividades permanentes de reflexión y de intercambio, sistematización e implementación de experiencias y buenas prácticas de formación, de gestión y de extensión.

**Metas:** valores deseados o esperados de un indicador estratégico que se esperan alcanzar cada año de vigencia del *Plan Estratégico*. Las metas se definen en los planes operativos anuales de la red AUSJAL.

**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 años de ejecución del *Plan Estratégico*. Estos servirán de base para la definición de metas en los planes operativos anuales (POA) de la red AUSJAL.

**Prioridad estratégica:** grandes líneas en las que la asociación concentra su trabajo durante la ejecución del plan para alcanzar la visión.

**Proyecto estratégico en red:** esfuerzo temporal que se lleva a cabo para lograr uno o varios objetivos estratégicos. Involucra a más de una universidad y es aprobado por el Consejo Directivo de AUSJAL y por los rectores de las universidades que voluntariamente deciden participar, según a las prioridades estratégicas. Todo proyecto es elaborado y ejecutado conforme al esquema para la formulación de proyectos de AUSJAL, el cual incluye los objetivos, actividades, resultados, cronograma, así como el modelo de financiamiento y de gestión de la iniciativa. Los proyectos son desarrollados entre las universidades de AUSJAL, especialmente a través de las redes de homólogos. Dependiendo de su naturaleza, dichos proyectos pueden ejecutarse mediante grupos de trabajo *ad hoc* y en alianza con otras instituciones o redes no AUSJAL.

**Servicios en red:** iniciativas desarrolladas para aprovechar las sinergias o economías de escala existentes entre las universidades y entre ellas y otras redes de la Compañía de Jesús, en la prestación y adquisición en red de un bien o servicio que es de interés común.

**Visión:** describe los rasgos fundamentales, cuantitativos o cualitativos, que se espera caractericen a AUSJAL, como resultado del logro de los objetivos estratégicos planteados.

# 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

LOVOLA

Tecnológico  
Universitario del  
Valle de Chalco

ISIA  
Instituto Superior  
Intercultural Ayuuk

Pontificia Universidad  
Comillas del conocimiento

centro  
universitario  
FEI

UNIVERSIDADE  
CATOLICA  
DE FERNAMBUCO

IUJO

LA VERDAD  
NOZ HAZIA LIBRES  
UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA  
PUEBLA

UNIVERSIDAD  
DEL PACIFICO

Instituto  
Superior

UCC  
UNIVERSIDAD  
CATOLICA  
DE CORDOBA

ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara

Faculdade Jesuítas

UNISINOS

ISEHF

PUC  
RIO

UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA  
CIUDAD DE MEXICO  
TIJUANA

UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA  
CIUDAD DE MEXICO

Universidad  
Católica del  
Uruguay

UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA  
LEON

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

