CARTA DE

AUSJAL

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

>> Haciendo universidad

NÚMERO 27
AÑO 2008

DIRECTORIO

AUSJAL

PRESIDENTE

Luis Ugalde SJ
Rector Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela
lugalde@ucab.edu.ve

VICEPRESIDENTES

Jesús Hortal SJ
Rector Pontificia Universidad Católica de Rio de Janeiro. Brasil.
hortal@reit-puc-rio.br

José María Tojeira SJ
Rector Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" El Salvador.
jtojeira@rec.uca.edu.sv

Luis Rafael Velasco SJ
Rector Universidad Católica de Córdoba. Argentina
rector@uccor.edu.ar

SECRETARIA EJECUTIVA
Susana DiTrolio
sditroli@ucab.edu.ve

CARTA DE AUSJAL

EDITOR JEFE
Luis Ernesto Blanco / lblanco@ucab.edu.ve

CONSEJO EDITORIAL
Jesús Azcargorta / jazcargo@ucab.edu.ve
Susana Di Trolio / sditroli@ucab.edu.ve
Lizzy de Gereda /meillescas@url.edu.gt

DIAGRAMACIÓN Y PORTADA
Julio Leonel Valle Lucero / jlvalle@url.edu.gt
Dirección de Comunicaciones, Universidad Rafael Landívar

ÍNDICE

NOTA DEL EDITOR
Haciendo universidad
Luis Ernesto Blanco / AUSJAL ■ 3

DESDE LA SECRETARIA
Misión, Identidad y Gerencia en las universidades de AUSJAL
Susana Di Trolio / AUSJAL ■ 4

TEMAS PARA REFLEXIONAR
Ser Universidad Jesuita Hoy
José Ivo Follmann sj / UNISINOS ■ 10

TEMAS PARA REFLEXIONAR
Ser Universidade Jesuíta hoje
José Ivo Follmann sj / UNISINOS ■ 15

DOCUMENTOS
Gestión universitaria
En sintonía con nuestra visión y misión
Francisco Ivern, sj. / PUC- RIO ■ 20

ESPECIAL
HACIA EL ENCUENTRO CON EL PADRE GENERAL
La CG 35 y las Universidades confiadas a la Compañía de Jesús
Arturo Sosa A.,sj /UCAT ■ 26

ESPECIAL
HACIA EL ENCUENTRO CON EL PADRE GENERAL
La CG 35 y las Universidades
Rafael Velasco, sj / UCC ■ 28

DOCUMENTOS
Construcción de un modelo de gestión universitaria
Suzana Salvador Cabral Gianotti / UNISINOS ■ 31

DOCUMENTOS
Construção de um modelo de gestão universitária
Suzana Salvador Cabral Gianotti / UNISINOS ■ 35

REDES DE HOMÓLOGOS
RED EDUTIC – AUSJAL
Recursos y capacidades en tecnologías para la educación de las universidades pertenecientes a AUSJAL
Molina, Montes, Valerio y Rodrigues ■ 39

CON SELLO AUSJAL
Un día en la operación de la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México
Jorge Molina García / UIA ■ 43

CON SELLO AUSJAL
Gestión de una universidad recién fundada
Fernando Montes S.J. / UAH ■ 46

ROSTROS DE LA RED
La historia de las universidades también la escriben los laicos
Luis Ernesto Blanco / AUSJAL ■ 50

PUBLICACIONES ■ 54

ANTES DEL CIERRE ■ 56

DIRECTORIO ■ 58

NOTA DEL EDITOR

Haciendo universidad

Luis Ernesto Blanco

La sensación que uno tiene cuando ingresa a una universidad en marcha, donde cada quien sabe lo que tiene que hacer y las cosas funcionan es que no debe ser tan difícil. Pero para llegar a ese estado, sobre todo en una organización de educación superior, se requiere el esfuerzo de miles de horas de trabajo de profesores, empleados, obreros que día a día ponen en marcha una institución que abre sus puertas para miles de estudiantes. El otro elemento clave es la planificación rigurosa que queda en manos de la gerencia de las universidades.

En AUSJAL hemos ido encontrando una manera de hacer las cosas para que nuestras universidades funcionen lo más eficiente posible. Desde que uno ingresa a cualquiera de nuestros campus y constata el estado de nuestras instalaciones, tanto en las más jóvenes, todavía en pleno crecimiento, hasta las de tradición (si es que medio siglo es tradición) han logrado no solamente sobrellevar las eternas tensiones entre la calidad académica y de gestión versus la realidad financiera, sino que el resultado ha sido satisfactorio en todos los aspectos.

La academia por un lado, formando los profesionales necesarios para afrontar la realidad de América Latina y las unidades de servicio ofreciendo aquello que requieren estudiantes, profesores y empleados para realizar su tarea.

A ese esfuerzo queremos dedicar nuestra edición de la Carta AUSJAL. Hemos seleccionado una serie de trabajos que ilustran el gran esfuerzo que hay detrás del funcionamiento de nuestras universidades. La Secretaria Ejecutiva de AUSJAL, Susana Di Trolio aborda el tema de la gerencia de nuestras universidades y se plantea el tipo de gerencia universitaria que se necesita para garantizar la adaptación permanente de las universidades a este nuevo ambiente globalizado, altamente competitivo y de cambio tecnológico acelerado.

Por su parte, el Francisco Ivern SJ, se plantea una gestión universitaria que se pudiera cualificar no solamente de éticamente correcta, desde el punto de vista cristiano y católico, sino también que respondiera a las exigencias del carisma ignaciano.

Otros artículos nos muestran como es un día en la gestión de un campus universitario, a partir de la experiencia de la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México. Se trata de una crónica que narra el día a día del equipo que lleva adelante el mantenimiento del campus en una institución caracterizada por la pulcritud de sus instalaciones.

Adicionalmente estamos orgullosos de incluir un artículo del Fernando Montes SJ, sobre la gerencia de la Universidad Alberto Hurtado de Chile, así como las firmas de los rectores de la Universidad Católica del Táchira y Católica de Córdoba, Arturo Sosa SJ y Luis Velasco SJ, respectivamente, quienes cuentan su experiencia en la Congregación General XXXV.

Misión, Identidad y Gerencia en las universidades de AUSJAL

Las universidades de AUSJAL desarrollan una creciente y diversa gama de procesos académicos, técnicos y administrativos que abarcan desde la gerencia financiera, la planificación, el mercadeo, la evaluación del desempeño, la gerencia de los recursos humanos, la gerencia académica, la de investigación, servicios estudiantiles, la gerencia de la tecnología, la gerencia de las bibliotecas, la gerencia logística, etc. Hoy más que en el pasado la gerencia universitaria debe responder a las crecientes y complejas demandas del mundo moderno, caracterizado por una competitividad y globalización creciente, y por un desarrollo tecnológico altamente sofisticado. En el caso de las universidades latinoamericanas, a estas demandas hay que añadir las que provienen de nuestras sociedades las cuales aspiran a ser más justas, pero también más productivas, modernas, competitivas y globalizadas. Las universidades de AUSJAL deben hacer frente al doble reto de mantenerse actualizadas en cuanto al conocimiento científico y desarrollo tecnológico mundial y, al mismo tiempo, dar respuestas a las necesidades sociales propias de nuestras sociedades.

¿Cómo gerenciar este doble reto proveniente de las demandas externas? La respuesta no es fácil, ni existe una receta única para todas las universidades. Lo que resulta evidente es que las universidades están obligadas a transformar e inclusive a reinventar sus procesos gerenciales, en lo académico, lo tecnológico y lo administrativo; desarrollar rutinas que le permitan perfeccionar sus procesos de gestión académica, administrativa y de sus unidades de soporte como mercadeo, comunicación, recursos humanos, finanzas y tecnología. Atrás quedaron los desusados "sistemas administrativistas" que confundían o reducían la gerencia a la administración universitaria, el viejo paradigma que sostenía que "si ha funcionado los últimos 20 años, ¿por qué cambiar?"; la ausencia de procesos de planificación y análisis especializado del mercado y posicionamiento de la universidad, por mencionar algunos.

Ante este ambiente globalizado, altamente competitivo y de cambio tecnológico acelerado, como universidades ignacianas, y por lo tanto abiertas al cambio, es necesario preguntarse *¿qué tipo de gerencia universitaria se necesita para garantizar la adaptación permanente de las universidades a este nuevo ambiente?*

Ante este ambiente globalizado, altamente competitivo y de cambio tecnológico acelerado, como universidades ignacianas, y por lo tanto abiertas al cambio, es necesario preguntarse ¿qué tipo de gerencia universitaria se necesita para garantizar la adaptación permanente de las universidades a este nuevo ambiente?

Susana Di Trolio
Secretaría Ejecutiva AUSJAL

¿Misión vs. Sostenibilidad económica?

La gerencia de las universidades es muy distinta a la de otras organizaciones privadas y públicas. En la gestión de empresas privadas el objetivo es claro y los instrumentos para medir su consecución inequívoca: el propósito primordial de una empresa y, por lo tanto de su equipo gerencial, es maximizar su utilidad.

Ahora bien, cuando vamos más allá del mundo empresarial privado las cosas se complican. Por ejemplo, en el caso de las organizaciones del Estado la situación ya no es tan clara ya que se supone que el Estado tiene como objetivo fundamental la búsqueda del llamado bien común o interés público. Esta búsqueda del bien común conduce a que las organizaciones del Estado tengan que manejarse en la búsqueda de objetivos contradictorios entre sí: eficiencia económica y equidad. De allí que la disciplina de la gerencia pública tome en consideración la existencia de esta contradicción la cual diferencia de manera radical la gestión del Estado de la gerencia privada.

En estas universidades cabe preguntarse sobre qué significa una buena gerencia. ¿Existen o deberían existir similitudes entre la gerencia de una universidad ignaciana y la de una organización privada o del Estado, o una universidad de gestión privada? Más importante aún ¿es posible ser una universidad fuertemente ignaciana en sus políticas, acciones y programas que sea al mismo tiempo sustentable desde el punto de vista económico?

¿Cuál es la situación en el caso de las universidades de AUSJAL?

En estas universidades cabe preguntarse sobre qué significa una buena gerencia. ¿Existen o deberían existir similitudes entre la gerencia de una universidad ignaciana y la de una organización privada o del Estado, o una universidad de gestión privada? Más importante aún ¿es posible ser una universidad fuertemente ignaciana en sus políticas, acciones y programas que sea al mismo tiempo sustentable desde el punto de vista económico?

La Compañía de Jesús es clara en relación a la misión de las universidades. Sus universidades existen "para servir (desde su especificidad universitaria) a la sociedad, para transformarla, para contribuir a hacerla más justa y gobernable, con oportunidades y calidad de vida para todos, al alcance de su esfuerzo personal" (Plan Estratégico de AUSJAL, III.I.22). Al ser instituciones sin fines de lucro, las universidades jesuitas y su gerencia se diferencian radicalmente de las organizaciones empresariales privadas y públicas. De hecho, uno podría afirmar que existen ciertas similitudes entre nuestras universidades y el Estado al ser ambos instrumentos creados para la búsqueda del bien común. Sin embargo, como todo en la vida, esta afirmación debe moderarse para no caer en el error de confundir la búsqueda de la maximización de la utilidad con la sostenibilidad económica de las organizaciones.

La búsqueda de la sostenibilidad económica, a través del fortalecimiento de una gerencia eficaz y eficiente es un ***requerimiento y un medio*** para el logro de la misión de la universidad de inspiración ignaciana. Pero al mismo tiempo las universidades deben estar prevenidas ante la tentación miope que pretende sustituir o reducir el cumplimiento de la misión universitaria ignaciana por el juicio económico financiero. Evidentemente, manejar esta tensión entre el cumplimiento de la misión y la búsqueda de la sostenibilidad económica es un reto permanente de las universidades, el cual se acrecienta ante los cambios y presiones de un mundo que se globaliza. Como demuestra la experiencia de la mayoría de las universidades de AUSJAL, el saber discernir el punto medio entre estos opuestos es una señal clara de una gestión universitaria ignaciana eficaz y eficiente.

Aunque en las universidades de AUSJAL no se utiliza el lenguaje gerencial, como por ejemplo usuarios o clientes, no se puede ignorar el hecho de que las mismas existen para servir a las necesidades de un grupo de usuarios y, entre estos usuarios, los más importantes son los estudiantes y la sociedad en su conjunto. A pesar de las

características particulares de las universidades, como organizaciones dedicadas a la creación y difusión del conocimiento, los principales temas de la gerencia moderna como la mejora continua de la calidad, la identificación y satisfacción de las necesidades del cliente, los mecanismos de coordinación, los sistemas de seguimiento y evaluación del desempeño organizativo e individual, los procedimientos para la detección de mala calidad y estimulación de buenas prácticas, tienen un aporte importante que hacer al desarrollo de una gestión universitaria eficaz y eficiente.

Se debe tener en cuenta que hablar de gerencia universitaria es estar consciente que las teorías y herramientas gerenciales son instrumentos extraordinarios pero no neutrales. La educación superior difiere de otros tipos de "negocios" en un número significativo de aspectos, los cuales limitan la utilidad de los modelos de gerencia desarrollados para el mundo empresarial. Tales modelos están construidos fundamentalmente sobre la base de paradigmas propios del mundo empresarial. Esto no significa que no podamos aprender de las buenas prácticas gerenciales desarrolladas y aplicadas en otras grandes organizaciones. Tampoco implica que las universidades no puedan hacer uso de estas teorías y herramientas en su gestión. Obviamente, las universidades deben utilizar dichos instrumentos gerenciales con sentido crítico y los resultados que estos arrojan deben ser analizados a la luz de la misión. Teniendo claridad en su misión -para lo cual se necesita fortalecer la identidad- las universidades jesuitas estarán en una mejor posición para analizar y decidir, en cada caso y circunstancia, cual entre las opciones es la que mejor resuelve ese difícil equilibrio dialéctico entre el cumplimiento de la misión y la sostenibilidad económica. Así, es posible y necesario que las

Teniendo claridad en su misión -para lo cual se necesita fortalecer la identidad- las universidades jesuitas estarán en una mejor posición para analizar y decidir, en cada caso y circunstancia, cual entre las opciones es la que mejor resuelve ese difícil equilibrio dialéctico entre el cumplimiento de la misión y la sostenibilidad económica.

universidades se equipen de las mejores teorías y herramientas gerenciales para reorganizar y fortalecer sus procesos, dado que las mismas pueden contribuir como instrumentos a tomar mejores decisiones, en función de su misión como universidades ignacianas.

Frente a un ambiente cambiante, abierto, altamente competitivo y globalizado, el tener claridad en la misión y la suficiente flexibilidad y agilidad para identificar los mejores medios de gerencia universitaria son condiciones imprescindibles para responder a las necesidades cambiantes de nuestras sociedades. Contrario a lo que inicialmente podría pensarse, las organizaciones que han logrado adaptarse exitosamente son aquellas que han fortalecido su identidad, visión y sentido de misión.

Otras temas de la gerencia universitaria

Planificación estratégica: Directamente relacionado con la misión está la necesidad de establecer las prioridades estratégicas e identificar los medios para lograr estos objetivos. Muchas de nuestras universidades iniciaron desde hace años procesos de planificación estratégica. El plan es lo de menos, lo importante es que estos no se conviertan en libros; los planes estratégicos por definición no son libros para la lectura, sino guías para la acción al ser productos de un discernimiento sereno pero crítico sobre la institución

Al igual que lo que ocurre con las personas, se supone que este proceso de reflexión crítica y discernimiento de objetivos y medios debe ser de carácter permanente y, por lo tanto, requiere no sólo que se desarrolle institucionalmente la cultura o el hábito de la autoevaluación, sino además los medios, las herramientas y los espacios para la reflexión colectiva, así como el sistema de indicadores que provean información y datos concretos para el seguimiento y evaluación de la gestión universitaria. En este punto de la planificación existen muchos riesgos. El más común de ellos es la tentación a decir lo que las autoridades quieren escuchar; lo que es políticamente correcto. Otro riesgo son las comisiones, tan populares en nuestro continente, para discutir y proponer reformas que nunca llegan a aplicarse. No luce exagerado decir que, si uno quiere que una iniciativa no avance, lo más práctico es nombrar una comisión.

Organización y modo de funcionamiento: En las universidades es necesario evadir el peligro de la disgregación organizativa o de la desintegración del saber. En nuestras instituciones seguimos utilizando esquemas organizativos que respondieron muy bien a otras circunstancias históricas en las que se originaron y expandieron las universidades, pero que en un mundo globalizado y de redes, son cada vez más obsoletos. Si algo tenemos que superar en nuestras universidades es la separación absurda que tanto daño produce, entre los llamados académicos y los administradores. Todos tienen que superar la miopía organizativa y entender que la misión universitaria es una y su cumplimiento es el criterio o regla fundamental para la toma de decisión. Así, las universidades necesitan realizar las transformaciones organizativas y hacer un esfuerzo por moverse hacia esquemas organizativos matriciales que permitan una mayor fluidez en la comunicación, en el trabajo en red interdisciplinario e internacional.

Seguimiento de la gestión y rendición de cuentas: La gerencia universitaria es muy distinta a la de instituciones empresariales, no sólo por el tema del lucro, sino además por la naturaleza del "producto" o "servicio" de las universidades: generación y difusión de conocimiento. Lo que produce la Universidad es un servicio y eso la diferencia de otras organizaciones productivas, especialmente en lo que corresponde a la medición de la calidad y al impacto de lo producido. Cuando una empresa fabrica un carro, inmediatamente se puede medir la calidad del mismo. ¿Cuándo y cómo medir la calidad de nuestros egresados? ¿Cuándo y cómo medir el impacto de los servicios educativos y de investigación que prestan las universidades? Igualmente, en organizaciones productivas es más fácil medir la contribución que cada miembro o unidad de la organización hace al proceso productivo. Con excepción de aquellas unidades de servicio, tales como recursos humanos, en las empresas es más fácil determinar, hacer seguimiento y ajustar la política de remuneración y ascenso al desempeño de las personas; esto es en función de su contribución a lo

producido (aplicar los incentivos o correctivos necesarios). ¿Es imposible diseñar sistemas de remuneración e incentivos extraordinarios, y políticas de ascenso en las universidades en función del desempeño más que en función de cargos? A pesar de las dificultades para la medición, las universidades deben hacer un esfuerzo por desarrollar indicadores de gestión e impacto que les permitan fortalecer sus sistemas de seguimiento y control de la gestión académica y financiera. Los esfuerzos que AUSJAL está haciendo, para la construcción de indicadores de gestión e impacto de la responsabilidad social universitaria, apuntan en esta dirección.

Dado que es difícil desarrollar indicadores para evaluar la gestión y el impacto de las universidades, la rendición de cuentas tiene una importancia particular en estas instituciones. Las universidades deben rendir cuentas de diversas maneras y en grado distinto a los miembros de sus comunidades: estudiantes, profesores, administrativos y obreros, y al público en general. La rendición de cuentas, especialmente sobre el impacto de la actividad universitaria, es difícil de lograr ya que los beneficios individuales como los colectivos son múltiples y difíciles de medir. La rendición de cuentas es esencial para establecer directrices transparentes, para instalar mejores medidas de seguimiento y rendimiento, y para ajustar mejor los incentivos individuales con estos indicadores de desempeño.

Visión internacional y Trabajo en Red: Otro aspecto clave en una gerencia universitaria para los nuevos tiempos, es la necesidad de gestionar a la universidad desde lo local-nacional y con una visión internacional, especialmente hacia el mundo de la organización internacional jesuítica. Sí las universidades de AUSJAL comparten una misma identidad, disponen de tecnologías que les permiten comunicarse y cooperar a un costo relativamente bajo y la tendencia es a un mundo que se globaliza, es evidente que nuestras universidades deben comenzar a concebirse a sí mismas como parte de una red internacional de educación superior jesuita. En esta materia, en pleno siglo XXI, es mucho lo que las universidades tienen que aprender e imitar del sistema educativo jesuita de los siglos XVI y XVII. Esto exige el desarrollo de medios y espacios que potencien un mayor intercambio y cooperación sobre lo que estamos haciendo y necesitamos hacer en áreas relacionadas con la gestión académica y administrativa, tales como, las secretarías generales, vicerrectorados académicos y administrativos.

Otro aspecto clave en una gerencia universitaria para los nuevos tiempos, es la necesidad de gestionar a la universidad desde lo local-nacional y con una visión internacional, especialmente hacia el mundo de la organización internacional jesuítica.

Para dar una respuesta efectiva a las múltiples y complejas demandas de las sociedades latinoamericanas y lograr una **educación superior pertinente**, la estrategia no puede ser otra que la promoción y fortalecimiento del trabajo en red. No se puede comprender, por ejemplo, el tema de la pobreza en los países latinoamericanos, ni se puede enseñar a los estudiantes cómo ésta se reproduce en forma casi congénita, ni se pueden elaborar propuestas de política pública para atacarla, si estas acciones no se hacen desde una perspectiva y una acción regional y en red. Asimismo, ante un mundo que se globaliza, una estrategia de formación de los profesores universitarios en el uso de las tecnologías de información que no esté basada en el trabajo académico e internacional en red es anacrónica y sin sentido.

Pero el trabajo en red no supone un mero cambio de nombre y terminología: el asunto no se reduce a llamarnos ahora red en vez de asociación de universidades. El pensarse y trabajar en red implica un cambio paradigmático en las universidades de AUSJAL. Es necesario transformar la forma como se ha concebido la organización universitaria y el trabajo universitario. Así, en el trabajo en red que se intenta promover desde AUSJAL las funciones básicas de las universidades –formación, investigación y extensión- no son consideradas como separadas; se asume como paradigma que el trabajo universitario, para ser efectivo, socialmente pertinente y de calidad, tiene que combinar la formación, la investigación y la extensión.

El cambio paradigmático implica un giro en la forma como las universidades están organizadas y en su esquema de funcionamiento. En primer lugar, es necesario superar la visión jerárquica Weberiana que concibe o reduce toda organización y esfuerzo corporativo a un esquema centralizado de autoridad vertical, cuando lo que se requiere es de esquemas organizativos en red. Es decir, esquemas organizativos más horizontales y caracterizados por una descentralización coordinada en los que el ejercicio de la autoridad se deriva no del cargo sino de la calidad y utilidad del servicio que se presta.

En segundo lugar, supone que cada uno de los que laboramos en las universidades pensemos permanentemente qué de lo que hacemos puede ser "exportable" a otras universidades, y al mismo tiempo qué de lo que hacen los otros puede ser replicado en nuestra institución (Plan Estratégico de AUSJAL). Adicionalmente, este cambio paradigmático implica que los directivos y personal académico y administrativo de las universidades desarrollen el hábito de preguntarse sí existe alguna experiencia –buena o mala- en las otras universidades de AUSJAL que pueda servirles de referencia para la toma de decisión.

¿Por qué no preguntarse sí es posible y económicamente razonable unir nuestros esfuerzos y designar el mejor recurso humano y tecnológico de las universidades para que como equipo analicen y propongan soluciones a alguno de los principales problemas gerenciales que enfrentan las universidades, tales como el desarrollo de sistemas electrónicos de manejo administrativo o los procesos de reestructuración organizativa y fortalecimiento institucional de algunas áreas de las universidades? Por ejemplo, varias de nuestras universidades han reestructurado o necesitan reestructurar sus secretarias generales, los departamentos de recursos humanos o sus bibliotecas, o crear direcciones de mercadeo ¿Por qué no pensar en reunir a los mejores talentos de nuestras universidades para que trabajando como equipo presten estos servicios de asesoría y consultoría?

En los tiempos que corren, tanto a nivel internacional, como de la Compañía de Jesús, y contando con una red como AUSJAL, no tiene mucho sentido que las diferentes áreas académicas y administrativas de las universidades sean gerenciadas en solitario, sin aprovechar las experiencias, aprendizajes y sinergias de las universidades hermanas, y en estrecha colaboración con las otras redes y obras sociales y educativas jesuíticas.

Inversión en Capital Humano: Finalmente, para lograr avances significativos en la búsqueda permanente de una gerencia universitaria fiel a la misión, eficiente, y con capacidad de adaptación y respuesta se requiere que las universidades inviertan en la formación de su personal académico, administrativo y obrero. La formación es la condición de posibilidad para fortalecer la identidad ignaciana de las universidades, para potenciar la calidad académica, para lograr los cambios organizativos y paradigmáticos en la mentalidad y modos de funcionamiento de las universidades... para cumplir la misión y acercarse al ideal de una gerencia universitaria ignaciana.

TEMAS PARA REFLEXIONAR

10

Ser Universidad Jesuita Hoy

Fragmentos de pensamiento para levantar interrogantes y desafíos.[1]

José Ivo Follmann sj[2]/
UNISINOS

"Si la universidad no existiera, tendría que ser inventada". Esta frase fue pronunciada por Paulo Menezes sj, profesor emérito de la Universidad Católica de Pernambuco - UNICAP -, durante un Seminario Internacional realizado en la Universidad de Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS - hace diez años. Él se refería a la universidad como un espacio donde, además de formar profesionales y líderes para el desarrollo científico y tecnológico de la sociedad, se aprende a pensar, a generar conocimiento, a construir avances tecnológicos y soluciones para los problemas que aflijen a la misma sociedad, impulsándola hacia el futuro. Es inherente al concepto de universidad la idea de ser un espacio público de encuentro para pensar y producir conocimiento. No es un espacio exclusivo, "sacralizado", del mundo académico.

Oyendo hablar a este jesuita sobre la Universidad, recordamos a otro jesuita al inicio de la historia de la Compañía de Jesus, San Francisco Xavier, un misionero en el Extremo Oriente que en una de sus cartas manifestaba una gran ansiedad con relación a la indiferencia y a la poca efectividad de las universidades europeas frente a las urgentes necesidades de la humanidad. Él escribía que deseaba volver a Europa y, *"fingiendo ser loco"*, caminar por los pasillos de esas universidades y denunciar a gritos la *"insensibilidad e indiferencia"* de las mismas y de sus estudiantes con relación a lo que la humanidad necesitaba con más urgencia. Ese santo, en los límites de su conciencia posible para la época y dentro de su entusiasmo misionero, estaba a la vanguardia. Él se refería, evidentemente, a la necesidad de la evangelización y del anuncio de los valores cristianos para toda la humanidad. Sin repetir la misma visión de mundo de ese heroico jesuita del siglo XVI, hoy, son muchas las voces que se levantan y a las que les gustaría *"hacerse pasar por loco"* para sacudir a las universidades ahogadas en el tedio de una academia, - en muchos lugares y situaciones -, insensibles e indiferentes frente a los destinos de la humanidad y de los problemas concretos existentes en el cotidiano de las personas y de la sociedad.

Lo único que se puede decir es que cuando las poblaciones víctimas de las desigualdades sociales sean tomadas en cuenta, se buscará realmente la solución para los graves problemas que aquejan a la sociedad. Es evidente que la universidad no existe para suplir la carencia de las políticas sociales, pero su participación no puede estar ausente cuando se trata de buscar respuestas científicas y técnicas ante los grandes desafios con los cuales la sociedad se entrenta en todas las esferas de la vida social.

1 Adaptado de una Conferencia dictada por el autor en el III Seminario Internacional sobre Innovación y Calidad en la Universidad, Pontífica Universidad Católica de Porto Alegre – PUCRS, 20/06/2008, bajo el título: "Universidad y Sociedad – una relación que se reafirma".

2 Padre Jesuita, Sociólogo, Vice Rector y Profesor del Programa de Posgrado en Ciencias Sociales (Maestrado y Doctorado), de la UNISINOS.

Lo mismo debe decirse en el ámbito de la ciencia y la tecnología. La universidad tendrá que tomar en serio todo el proceso vivo de la ciencia y tecnología experimentado por la sociedad. Esto hace parte de su misión fundamental. Ella no tiene sentido si no se siente profundamente envuelta e interlocutora de esta realidad. Cuando ella sepa ser interlocutora pertinente de las necesidades de innovación tecnológica demandadas en el cotidiano del proceso productivo y comercial, ella estará cumpliendo parte fundamental de su misión.

Se puede decir que la universidad tiene sentido, en la medida en que toma en serio estos desafíos. Pues, es solamente en esta medida que la universidad, como tal, también será tomada en serio.

La universidad tiene vocación universal, y debe despertar la vocación universal. Cabe a la universidad ayudarnos a percibirnos como ciudadanos del mundo y a ser estos ciudadanos. Somos ciudadanos de diferentes países ubicados en latinoamérica. La universidad no puede dejar de ser un espacio de formación ciudadana y, en este caso específico, de formación para la ciudadanía regional, nacional, latinoamericana y mundial. La preparación para la vida es uno de los grandes desafíos para las instituciones en general de hoy en día, para las religiones, para las escuelas y para las universidades. En Brasil, por ejemplo, la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional – LDB -, en su última formulación (1996), actualmente en vigor, contempla estos desafíos, cuando apunta para una mayor flexibilización y adaptabilidad de las actividades de la universidad, proporcionando espacios más adecuados para la realización de esta formación contínua y creativa. Las personas siempre necesitan ser más creativas para enfrentar los nuevos desafíos que van surgiendo y que se multiplican en la sociedad.

Nos toca a nosotros hacer que la universidad sea ciudadana. Y ella sólo será ciudadana si logramos introducir en ella las vivas ansias de la humanidad en los más diversos campos, en la construcción de la cultura, pero principalmente en el deseo de colocar la justicia delante de las distorsiones y desigualdades escandalosas existentes en nuestro medio, y en la búsqueda permanente por la innovación y mejores soluciones en todos los campos, especialmente en el de la ciencia y tecnología, para proporcionar buenas condiciones de desarrollo a la sociedad.

Hoy más que nunca, la universidad debe enfrentar seriamente su misión de producción de conocimiento. Esta producción ocurre en las actividades de enseñanza, en las actividades de investigación y en las actividades de extensión (o proyección social). Podríamos agregar, también, las actividades de gestión. Destacamos el

término *actividades* porque entendemos que es el propio quehacer universitario el que debería ser una permanente *fábrica de producción de conocimiento, de producción ciudadana del conocimiento y producción de ciudadanía*. En todas estas actividades siempre se está enseñando y aprendiendo. En todas estas actividades siempre se está buscando nuevas fuentes de referencia y datos. En todas ellas, las urgencias de la sociedad, de una forma u otra, se hacen presentes. Todas ellas pueden dar cuenta de los cuatro ejes de la educación señalados a través de la UNESCO para el siglo XXI: *aprender a conocer, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a vivir juntos*. Utopía o realidad, esta es la universidad con efectividad ciudadana. Una universidad es una Fábrica de producción de conocimiento y de ciudadanía.

Alguien podría preguntar: *¿Cómo lidiar con la cuestión de la "excelencia académica" que es por definición el calificativo principal de toda universidad que se respete?* Para nosotros, la excelencia académica se refleja en el *"llevar seriamente la misión de producción del conocimiento"* en toda la vida de la universidad. Se puede concebir la excelencia académica concentrada en determinadas actividades, pero si ésta no fluye hacia el resto de las acciones, será una excelencia que fácilmente caerá en el vacío, desviada de la vida de la sociedad. Fácilmente estará generando un *"aislamiento clerical"* de la academia, para usar una expresión reciente, del premio nobel de química, Ilya Prigogine... La universidad con efectividad ciudadana es una universidad abocada a la búsqueda de su excelencia academica. La verdadera identidad de una universidad reside en esto.

Es necesario que la universidad ayude a despertar ciudadanos competentemente inquietos y dispuestos a enfrentar los absurdos que ocurren en nuestra sociedad; inquietos y dispuestos a transformar su país en una sociedad justa, de todos y para todos. Todavía estamos lejos de alcanzar caminos dentro de la universidad que proporcionen esto verdaderamente, pero se conocen vários intentos.

Podemos mencionar muchos ejemplos. Cuando por ejemplo en 1985, en un gesto de gran lucidez, los Rectores de las Universidades congregadas en la AUSJAL aprobaron proporcionar a todos los estudiantes, a través de sus currículos, algunas claves fundamentales en la formación humanística, estaban instituyendo un marco histórico en esta entidad. Los tres ejes son: iniciación antropológica, conocimientos latinoamericanos y fundamentos éticos. Sin embargo, observando estas tres preocupaciones claves en la formación, podríamos discurrir largamente sobre lo frágiles, desfasadas o hasta desviadas que son que nuestra antropología, nuestra conciencia latinoamericana y nuestras posturas éticas frente a los graves desafíos que nos tocan. Tenemos

conciencia de lo poco que esto efectivamente entró en el *"ADN"* de nuestras instituciones. El esfuerzo debe ser permanente. Debe ser un esfuerzo transdisciplinar atravesando todas las actividades de la universidad. Mientras estas "claves" se reducen a un pequeño conjunto de disciplinas o programas de aprendizaje, ellas tienen pocas oportunidades para entrar en el "ADN" institucional y en la concretización de su misión en el día a día. Ellas deben ser, con la mediación transdisciplinar, la "energía", la "sal" y el "condimento" de la gran *fábrica de producción de conocimiento y de ciudadanía* a que nos referíamos antes y que es la universidad.

La cuestión de la exclusión social y de las desigualdades sociales, por un lado, continua abierta y esparciendo violencia de todo orden. Pero es notable, de unos años para acá, la madurez política, económica y social vivida en algunos contextos latinoamericanos de unos años para acá. Aquí, nos referimos específicamente a Brasil. Al mismo tiempo en que creció la conciencia de la responsabilidad social de las empresas, el Estado dió pasos gigantescos en el sentido de asumir con más vigor e inteligencia el monitoreo de la cosa pública, haciendo que las diferentes organizaciones, asociaciones y proyectos de la sociedad civil en general también pasen a vigilar sus acciones públicas con más control y claridad. La gestión siempre se vuelve más fácil cuando hay claridad y continuidad (madurez) a nivel de legislación.
Al lado de la política de inclusión académica, que está en la agenda de todo gestor serio de universidad, tenemos la convicción de que la universidad, como tal, sólo está efectivamente cumpliendo su genuina función académica en la medida que logre empeñarse en la búsqueda de soluciones y alternativas de superación para los graves problemas que aquejan a la población, dando para tal su contribución científica y técnica. Esta es una gran cuestión para la gestión universitaria.

Ya todos saben que las exigencias del momento histórico son extremas. Quien está en la gestión de un proyecto universitario tiene conciencia de esto y es desafiado, en su día a día, a construir respuestas para las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo construir y preservar la identidad de la universidad y su excelencia académica sin hacer de ella el nicho de los "Dioses" privilegiados e inaccesibles que se adueñan del conocimiento sin socializarlo?
- ¿Cómo construir y preservar la identidad de la universidad y su excelencia académica manteniéndola vivamente atenta a los grandes desafíos y retos de la sociedad?
- ¿Cómo hacer para que la universidad tome en serio su identidad y su misión de excelencia académica sin dejar de tomar en serio a los pobres?
- ¿Cómo hacer para que la universidad que se tome en serio como universidad y que tome en serio a los pobres, consiga mantener responsablemente su sustentabilidad?

El texto del Plan Estratégico de la AUSJAL para los años 2001 a 2005 presenta tres temas importantes y que nunca deben ser olvidados durante la gestión de las universidades. Nos tomamos la libertad de retomarlos aquí, y queremos a través de esta referencia, hacer un pequeño homenaje a nuestro extrañado y querido compañero Xavier Gorostiaga sj.:

En nuestro quehacer universitario, la primera pregunta siempre debe ser: ***¿Qué sociedad queremos?*** Destacando que las universidades existen como un servicio público a la sociedad. No debemos perder eso de vista. El que se envuelve en ese servicio debe, en primer lugar, rendir cuentas a la sociedad.

Una segunda pregunta se seguirá naturalmente. ***¿Qué individuos formar para esa sociedad que queremos? ¿Qué educación necesitamos?*** Destacando que, hoy, más que nunca, los estudiantes necesitan que les sean cultivados valores que los llamen a ser personas capaces de asumir responsablemente la construcción de la sociedad. Ellos necesitan sentir, en nuestro medio, una formación integral efectiva.

Y la tercera pregunta hará que volvamos nuestra mirada a las universidades como tal: ***¿Qué universidad para formar esos individuos? ¿Qué universidad para ser coherente con la educación propuesta y la sociedad deseada?*** Ciertamente es necesario una profunda evaluación de la relación entre universidad y sociedad.

Estas preguntas bien respondidas representan el contenido central del proyecto político pedagógico de una universidad. Sin embargo, de muy poco servirá un buen proyecto político pedagógico si éste no está apoyado en un saludable plan de gestión cargado de procedimientos internos consistentes y de políticas transparentes, tanto a nivel de sus prácticas sociales o de su acción social, como a nivel de su participación en el desarrollo de la ciencia y tecnología. Solamente un proyecto político pedagógico bien desarrollado, con procedimientos de gestión consistentes y transparencia pública en todos los niveles garantizaran la efectiva relación entre "gestión universitaria" y "ciudadanía".[3]

Para concluir, retomamos una antigua provocación, que es siempre nueva... Sabemos que el ser humano es capaz de realizar las cosas más maravillosas, de superación de límites y de coraje, pero también es capaz de las mayores atrocidades y cobardías. Permanentemente nos enfrentamos a uno u otro camino. Eso también aumenta nuestra obligación de ayudar a hacer de nuestras universidades, *verdaderas universidades,* en el sentido más radical de hacer de ellas espacios en que las diversas ciencias y saberes interactuen con mayor fecundidad y vigor, de una manera abierta a las novedades y a lo que se mantiene al margen, constituyéndose en espacios de creación inter y transdisciplinar, y en ambientes ideales para la generación y el desarrollo de hombres y mujeres profesionales competentes, concientes y definitivamente comprometidos con la construcción de una sociedad orientada para el rescate de la dimensión humana de la existencia.

3 Es muy importante, en este sentido, la iniciativa de la **Red de Responsabilidad Social Universitaria de AUSJAL,** estableciendo un consistente control de las actividades, mediante indicadores bien definidos.

Ser Universidade Jesuíta hoje.

Alguns fragmentos de pensamento para apontar interrogações e desafios. [1]

"Se a universidade não existisse, ela teria que ser inventada!" Esta frase foi pronunciada pelo Pe Paulo Menezes sj, professor emérito de Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP, durante um Seminário Internacional na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, há dez anos atrás. Ele se referia à universidade enquanto espaço onde, além da formação de profissionais e lideranças para o desenvolvimento da sociedade e o seu desenvolvimento científico e tecnológico, se aprende a pensar, a produzir conhecimentos e a construir avanços tecnológicos e soluções para os problemas que afligem a mesma sociedade, impulsionando-a para o futuro. É inerente ao conceito de universidade a idéia de ser espaço público de encontro para pensar e produzir conhecimento. Não é um espaço exclusivo, "sacralizado", do mundo acadêmico, em si.

Ouvindo a fala deste jesuíta a respeito da Universidade, lembramos um outro jesuíta, no início da história da Companhia de Jesus... São Francisco Xavier, como missionário atuante no Extremo Oriente, em um dos contatos escritos, através de carta, manifestava uma grande ansiedade com relação à acomodação e ao pouco resultado das universidades européias, frente às urgentes necessidades da humanidade. Ele escrevia que tinha vontade de retornar à Europa e, *"se fazendo de louco"*, andar pelos corredores dessas universidades e denunciar, aos gritos, a *"insensibilidade e indiferença"* delas e dos seus estudantes, com relação ao que a humanidade mais urgentemente estava necessitando. Esse santo, nos limites de sua consciência possível na época, dentro de seu ardor missionário, era um rompedor de horizontes. Ele se referia, evidentemente, à necessidade da evangelização e do anúncio dos valores cristãos para toda a humanidade. Sem repetir a mesma visão de mundo desse heróico jesuíta do século XVI, hoje, são muitas as vozes que se levantam e que gostariam de *"se fazer de louco"* para sacudir as universidades afogadas nas mesmices de uma academia, em muitos lugares e situações, ainda insensível e indiferente frente aos destinos da humanidade e dos problemas concretos existentes no cotidiano das pessoas e da sociedade.

Só se pode dizer que a solução para os graves problemas que afligem a sociedade está começando a ser buscada, quando as populações vítimas das desigualdades sociais forem levadas a sério. A universidade não está aí evidentemente para suprir o déficit assustador das políticas sociais, mas a sua participação não pode estar ausente

1 Adaptada de uma Conferência proferida pelo autor no III Seminário Internacional sobre Inovação e Qualidade na Universidade, Pontifícia Universidade Católica de Porto Alegre – PUCRS, 20/06/2008, com o título: "Universidade e Sociedade – uma relação que se ressignifica".

2 Padre Jesuíta, Sociólogo, Vice-Reitor e Professor de Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais (Mestrado e Doutorado), da UNISINOS.

José Ivo Follmann sj[2]

Junho de 2008

quando se trata de buscar respostas científicas e técnicas aos grandes desafios com os quais a sociedade se depara em todas as esferas da vida social.

O mesmo deve ser dito referente ao âmbito da ciência e da tecnologia. A universidade deverá levar a sério todo o processo vivo da ciência e tecnologia experimentado pela sociedade. Isto faz parte de sua missão precípua. Ela não tem sentido se não se sentir profundamente envolvida e interlocutora desta realidade. Quando ela souber ser interlocutora pertinente das necessidades de inovação tecnológica demandadas no cotidiano do processo produtivo e comercial, ela estará cumprindo parte fundamental de sua missão.

Pode-se dizer que, a universidade cresce em sentido, na medida em que leva a sério estes desafios. Pois é somente nesta medida, que a universidade, enquanto tal, também será levada a sério.

A universidade tem vocação universal e deve despertar a vocação universal. Cabe à universidade ajudar-nos a nos percebermos como cidadãos do mundo e a sermos estes cidadãos. Somos cidadãos de diferentes países, situados na América Latina. A universidade não pode deixar de ser um espaço de formação cidadã e, no caso presente, de formação para a cidadania regional, nacional, latino-americana e mundial. A preparação para a vida é um dos grandes desafios para as instituições em geral hoje, para as religiões, para as escolas e para as universidades.

No Brasil, por exemplo, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, em sua última formulação (1996), atualmente em vigor, contempla estes desafios, quando aponta para uma maior flexibilização e adaptabilidade das atividades da universidade, proporcionando espaços mais adequados para a realização desta formação continuada e criativa. As pessoas precisam ser sempre mais criativas para fazer face aos novos desafios que vão surgindo e que se multiplicam na sociedade.

Cabe a nós fazer com que a universidade seja cidadã. E ela só será cidadã, se fizermos repercutir nela os vivos anseios da humanidade nos mais diversos campos, na construção da cultura, mas, sobretudo, no anseio pela justiça frente às distorções e desigualdades escandalosas existentes em nosso meio e na busca permanente pela inovação e melhores soluções em todos os campos, especialmente no da ciência e tecnologia, para proporcionar boas condições de desenvolvimento da sociedade.

Mais do que nunca a universidade deve encarar a sério a sua missão de produção do conhecimento. Esta produção se dá nas atividades de ensino, nas atividades de pesquisa e nas atividades de extensão (ou projeção social). Poderíamos acrescentar, ainda, as atividades de gestão. Frisamos o termo *atividades*, porque entendemos que é o próprio "que fazer" universitário que deveria ser uma permanente *usina de produção de conhecimento, de*

produção cidadã do conhecimento e *produção de cidadania*. Em todas estas atividades sempre se está ensinando e aprendendo. Em todas estas atividades sempre se está buscando fontes novas de referência e dados. Em todas elas as urgências da sociedade, de uma forma ou outra, se fazem presentes. Todas elas podem dar conta dos quatro eixos da educação apontados através da UNESCO para o século XXI: *aprender a conhecer, aprender a ser, aprender a fazer* e *aprender a viver juntos*. Utopia ou realidade, esta é a universidade com efetividade cidadã. Uma universidade *usina de produção de conhecimento e de cidadania*.

Alguém poderia perguntar: *como lidar com a questão da "excelência acadêmica" que é por definição o mote "abre-alas" em toda universidade que se preze?* Para nós a excelência acadêmica está expressa no *"encarar a sério a missão de produção do conhecimento"* em toda a vida da universidade. Até se pode conceber a excelência acadêmica temporariamente concentrada em determinadas atividades, mas se esta não flui para as demais atividades, será uma excelência que facilmente cairá no vazio, desviada da vida da sociedade. Facilmente estará gerando um *"isolamento clerical"* da academia, para usar uma expressão do, em passado recente, prêmio nobel de química, Ilya Prigogine... A universidade com efetividade cidadã é uma universidade debruçada na busca de sua excelência acadêmica. A verdadeira identidade de uma universidade reside nisto.

É necessário que a universidade ajude a despertar cidadãos competentemente inquietos e dispostos a enfrentar os absurdos que acontecem em nossa sociedade; inquietos e dispostos para transformar o seu país numa sociedade justa, de todos e para todos. Estamos ainda longe de alcançar bons caminhos dentro da universidade para proporcionar verdadeiramente isto. Conhecem-se muitas tentativas.

Muitos exemplos poderiam ser arrolados. Quando, por exemplo, em 1985, num gesto de grande lucidez os Reitores das Universidades congregadas na AUSJAL aprovaram a decisão comum de proporcionar a todos os estudantes, através de seus currículos, algumas chaves fundamentais na formação humanística, estavam instituindo um marco histórico nesta entidade. Os três eixos são: iniciação antropológica, conhecimentos latino-americanos e fundamentos éticos. No entanto, olhando para estas três preocupações chaves na formação, poderíamos discorrer longamente sobre o quanto nossa antropologia, nossa consciência latino-americana e nossas posturas éticas ainda são frágeis, defasadas ou até desviadas, frente aos graves desafios que nos envolvem. Temos consciência de quão pouco isto efetivamente entrou no *"dna"* de nossas instituições. O esforço deve ser permanente. Deve ser um esforço transdisciplinar atravessando todas as atividades da universidade. Enquanto estas "chaves" se reduzem a um pequeno conjunto de disciplinas ou programas de aprendizagem,

elas têm poucas chances de entrar no *"dna"* institucional e na concretização de sua missão no dia a dia. Elas devem ser, com a mediação transdisciplinar, a "energia", o "sal" e o "tempero" da grande *usina de produção de conhecimento e de cidadania* que referíamos acima e que é a universidade.

A questão da exclusão social e das desigualdades sociais, por um lado, continua deflagrada e espalhando violências de toda ordem, mas é notável, por outro lado, o amadurecimento político, econômico e social vivido em alguns contextos latino-americanos, de uns anos para cá. Aqui, referimos especificamente o Brasil. Ao mesmo tempo em que cresceu a consciência da responsabilidade social das empresas, o Estado deu passos gigantescos no sentido de assumir com mais vigor e inteligência o monitoramento da coisa pública, fazendo com que as diferentes organizações, associações e empreendimentos da sociedade civil em geral também passem a vigiar as suas ações públicas com maior controle e clareza. A gestão sempre se torna mais fácil quando existe clareza e continuidade (amadurecimento) em nível de legislação.

Ao lado da política de inclusão acadêmica, que está na agenda de todo gestor sério de universidade, temos a convicção que a universidade, enquanto tal, só está efetivamente desempenhando a sua genuína função acadêmica, na medida em que se empenhar na busca de soluções e alternativas de superação para os graves problemas que afligem a população dando para tal a sua contribuição científica e técnica. Este é uma grande questão para a gestão universitária.

É crescente a consciência de que as exigências do momento histórico são radicais. Quem está na gestão de um empreendimento universitário tem consciência disto e é desafiado, no seu dia-a-dia, a construir respostas às seguintes questões:

- Como construir e preservar a identidade da universidade e a sua excelência acadêmica, sem fazer dela o nicho dos "deuses" privilegiados e inacessíveis, que se apropriam do conhecimento sem socializá-lo?
- Como construir e preservar a identidade da universidade e sua excelência acadêmica, mantendo-a vivamente atenta aos grandes desafios com os quais a sociedade se depara?
- Como fazer com que a universidade se leve a sério na sua identidade e na sua missão de excelência acadêmica, sem deixar de levar a sério os pobres?
- Como fazer com que a universidade que se leva a sério como universidade e que leva a sério os pobres, consiga manter responsavelmente a sua sustentabilidade?

O texto do Plano Estratégico da AUSJAL para os anos 2001 a 2005 traz três balizamentos importantes e que nunca devem ser esquecidos na gestão das universidades. Tomamos a liberdade de retomá-los aqui e queremos, através desta referência, fazer uma memória viva de nosso

saudoso e querido companheiro Pe Xavier Gorostiaga sj.:

Em nosso "que fazer" universitário, a primeira pergunta sempre deve ser***: Que sociedade queremos?*** Destacando-se que as universidades existem como um serviço público à sociedade. Não podemos perder isso de vista. Quem se envolve nesse serviço deve, em primeiro lugar, prestar contas à sociedade.

Uma segunda pergunta naturalmente se seguirá: ***Que sujeitos formar para essa sociedade que queremos? Que educação necessitamos?*** Destacando-se que, hoje, mais do que nunca, os estudantes necessitam que sejam cultivados, neles, valores que os chamem a serem sujeitos capazes de assumir responsavelmente a construção da sociedade. Eles necessitam, para tal, vivenciar, em nosso meio, uma efetiva formação integral.

E a terceira pergunta, conseqüentemente, fará voltar o nosso olhar para as universidades enquanto tal: ***Que universidade para formar esses sujeitos? Que universidade para ser coerente com a educação proposta e a sociedade buscada?*** Certamente é necessária uma profunda ressignificação da relação entre universidade e sociedade.

Estas perguntas bem respondidas são o conteúdo central do projeto político pedagógico de uma universidade. De pouco, no entanto, valerá um bom projeto político pedagógico, se ele não estiver ancorado num sadio plano de gestão, munido de procedimentos internos consistentes e de políticas transparentes, tanto em nível de suas práticas sociais ou de sua ação social, quanto em nível de sua participação no desenvolvimento da ciência e tecnologia. Somente um projeto político pedagógico bem explicitado, procedimentos de gestão consistentes e transparência pública em todos os níveis garantirão a efetiva relação entre "gestão universitária" e "cidadania".[3]

Para concluir, retomamos uma velha provocação, que é sempre nova... Sabemos que o ser humano é capaz dos feitos mais maravilhosos, de superação de limitações e de coragem, mas também é capaz das maiores monstruosidades e covardias. Permanentemente somos apelados a optar entre um ou outro caminho... Isso também redobra em nós a obrigação de ajudar a fazer de nossas universidades, ***verdadeiras*** *universidades,* no sentido mais radical de fazer delas espaços onde as diversas ciências e saberes interajam com maior fecundidade e vigor, de uma forma aberta ao que é novo e ao que está posto à margem, constituindo-se em espaços de criação inter e transdisciplinar e ambientes propícios para a geração e o desenvolvimento de homens e mulheres profissionais competentes, conscientes e decididamente comprometidos com a construção de uma sociedade orientada para o resgate da dimensão humana da existência.

3 É muito importante, neste sentido, a iniciativa da **Rede de Responsabilidade Social Universitária de AUSJAL,** estabelecendo um consistente monitoramento das atividades, mediante indicadores bem definidos.

Gestión universitaria

En sintonía con nuestra visión y misión

Francisco Ivern, S.J./
PUC-RIO

Introducción

Tenemos abundantes documentos, tanto al nivel de toda la Compañía de Jesús, como también en el ámbito latinoamericano, que tratan de nuestras responsabilidades en el campo educacional, en general y también en el contexto universitario, a la luz y en función de nuestra misión e identidad específicas. En América Latina, además de dos importantes discursos del P. Peter-Hans Kolvenbach, S.J., en Antofagasta y Santiago de Chile (abril y mayo, 2006), y de numerosos documentos de AUSJAL, hace tres años, en abril de 2005, la Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina (CPAL) aprobaba el "Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús en América Latina" (PEC), fruto de amplias consultas y de un intenso y esmerado trabajo.

No se trata en este artículo de hablar en general de nuestras responsabilidades universitarias, en el área de la enseñanza, de la investigación o de la extensión. Sino que se trata, a la luz de todos esos documentos, de focalizar la atención sobre un aspecto específico de la tarea universitaria, es decir, la gestión institucional de nuestras Universidades, y de preguntarnos si las estamos administrando de acuerdo con nuestra visión y misión; si el modo de gobernarlas, de planificarlas y organizarlas, corresponde a las expectativas, no sólo de la Iglesia y de la Compañía de Jesús, sino también de los hombres y de las mujeres de nuestro tiempo. En este contexto más "mundano", no podemos ignorar que no sólo en el campo educacional como tal surgen nuevos modos de elaborar y gerenciar conocimiento, de pensar y de aprender, y nuevas tecnologías para mejor informarse y comunicarse, sino que también en el campo de la organización y gestión institucional surgen nuevos modelos o diseños que se aplican no sólo a empresas productivas o prestadoras de servicios, sino también a instituciones educativas.

Como Universidades confiadas a los cuidados de la Compañía de Jesús no podemos dejar de lado esos aspectos que algunos considerarían "laicos" o "profanos", pero que para un seguidor de Ignacio de Loyola, para quien lo humano y lo divino tenían que andar siempre mano a mano, constituyen preciosos medios o instrumentos que el Dios de la Creación y el progreso humano colocan a nuestra disposición.

No podemos quedarnos satisfechos, convencidos de que hemos cumplido nuestro deber, porque nos esforzamos para que la formación que ofrecemos corresponda de algún modo a las exigencias de nuestra fe cristiana y de nuestra tradición pedagógica, o porque en los proyectos de investigación tenemos de algún modo en cuenta las necesidades de nuestras sociedades, o porque, finalmente, nuestras Universidades tienen numerosos proyectos de impacto social en las comunidades que las rodean. Todo eso es muy importante y tenemos que continuar avanzando en esa dirección. Pero si nuestra gestión institucional y diseño organizacional no reflejaran nuestra

identidad, nuestra visión y misión, y, al mismo tiempo, también los progresos de la humanidad en esas áreas, daríamos un contra-testimonio y podríamos deshacer con una mano lo que construimos con la otra.

Insisto para que tengamos también en cuenta los avances de la ciencia y de la técnica en el campo de la gestión y de la administración universitaria, y no sólo las exigencias que surgen casi directamente de nuestra fe, de nuestro carisma ignaciano y de nuestra tradición educativa. Organizaciones de naturaleza religiosa, incluyendo la Iglesia, y a veces también la misma Compañía de Jesús, con frecuencia tienden a pensar y actuar en un contexto religioso que yo llamaría de puramente "redentivo", de "gracia y pecado", y no tanto en un contexto "creativo", de valorización de lo creado, del progreso humano, científico y tecnológico. Esas realidades "temporales", fruto del progreso, no pierden su valor en un mundo marcado por el pecado y redimido, sino que, al contrario, adquieren un nuevo valor al tener que colocarlas a servicio de ese nuevo mundo recreado por Dios.

En las Universidades confiadas a los cuidados de la Compañía de Jesús, la síntesis, por un lado, entre los principios y valores que nuestra fe y nuestro carisma específico exigen y deberían marcar nuestra gestión universitaria, y, por otro, los principios y valores en el campo de la gestión y organización institucional, fruto del progreso humano, de la experiencia acumulada durante generaciones, debería constituir una de sus principales características y una prueba concreta de su carisma ignaciano. El hecho de que muchos de esos avances tengan lugar en el campo empresarial, en el mundo de los "negocios" no les quita su valor, ni los priva de su aplicabilidad en el mundo universitario, a no ser que estén en clara oposición a una ética de inspiración cristiana. La Universidad también es, de cierto modo y en muchos de sus aspectos, una "empresa", un "negocio", aunque por su misma naturaleza tenga, o debería tener, objetivos bastante distintos de otras empresas y de otros negocios.

Es fundamental que nuestra gestión institucional y nuestra estructura o diseño organizacional observen las exigencias que surgen más directamente de los principios y valores que nuestra fe necesariamente comporta, y también de nuestro modo específico de ser y proceder, como instituciones confiadas a los cuidados de la Compañía de Jesús en América Latina.

Gestión universitaria en sintonía con nuestra visión y misión

Trataré primero, por lo tanto, de los aspectos más directamente relacionados con nuestra visión y misión. Comenzaré por una exigencia de nuestra visión apostólica que los últimos responsables de la gestión de nuestras Universidades, y que en la mayoría de los casos son los jesuitas, deberían tener siempre en cuenta. Aunque los jesuitas sean en muchos casos los propietarios de las Universidades que constituyen el universo de AUSJAL, y en otros casos, si bien no sean los propietarios, son sus principales gestores o administradores, no podemos olvidar que, junto con los laicos y laicas, sacerdotes, religiosos y religiosas, que con ellos colaboran, de diversos modos y a diversos niveles, todos constituyen, de cierto modo, un único sujeto y deberían de algún modo compartir una misma visión y misión. Eso exige un modelo de gestión participativo que ayude a todos, desde los que ocupan cargos directivos y administrativos, hasta los funcionarios y empleados, para que en el ejercicio de sus diversas funciones se sientan de hecho co-responsables de la institución como un todo. Gestión participativa significa diálogo entre personas que se respetan, construcción colectiva de un proyecto común, delegación de autoridad y toma compartida de decisiones.

> No podemos quedarnos satisfechos, convencidos de que hemos cumplido nuestro deber, porque nos esforzamos para que la formación que ofrecemos corresponda de algún modo a las exigencias de nuestra fe cristiana y de nuestra tradición pedagógica, o porque en los proyectos de investigación tenemos de algún modo en cuenta las necesidades de nuestras sociedades, o porque, finalmente, nuestras Universidades tienen numerosos proyectos de impacto social en las comunidades que las rodean. Todo eso es muy importante y tenemos que continuar avanzando en esa dirección.

Eso también exige, en el universo plural en que vivimos, tanto desde el punto de vista cultural como religioso - pluralismo también presente en nuestras instituciones educativas - que se dé valor e importancia, no simplemente a lo nominal, es decir, al hecho, por ejemplo, de ser cristiano o católico declarado, sino también y sobre todo a los principios y valores que esos términos comportan y que muchos otros también comparten, sin profesar necesariamente un mismo credo religioso.

Lo que decimos de lo "cristiano" y "católico" se aplica con mayor razón a lo "ignaciano". Sin renunciar absolutamente a nuestro modo de ser y proceder y al modo específico de encarnar y vivir la fe en la Compañía de Jesús, lo más importante no es insistir en que nuestras instituciones son y tienen que ser casi nominalmente "ignacianas", sino en lo que eso significa de hecho en la práctica. Por un lado, la Compañía de Jesús no puede aceptar de dirigir y administrar una Universidad si no puede hacerlo de un modo que corresponda a lo esencial

de su carisma y modo específico de proceder, pero, por otro lado, no hay que exagerar usando adjetivos que muchos no saben exactamente lo que significan y comportan en la práctica. Tampoco hay que cualificar abiertamente de "ignaciano", como a veces ocurre, modos de proceder que la ética cristiana exige, seamos seguidores o no del carisma o de la espiritualidad ignaciana.

Se tienen que crear espacios, canales de comunicación y participación, para que ese sujeto colectivo, necesario para garantizar que la visión y misión de la Universidad se encarnen y realicen cada vez más en la gestión universitaria, se vaya gradualmente formando y robusteciendo, sobre la base de una visión y misión compartidas, sino en sus aspectos explícitamente religiosos, al menos en función de los principales principios y valores a los cuales, aun dentro de un inevitable pluralismo, no podemos renunciar. Por esos motivos, tiene que quedar bien claro, ya desde el reclutamiento de los miembros que un día irán constituir el cuerpo directivo, docente, administrativo y auxiliar, que, dentro del respeto de un inevitable pluralismo, todos tienen que aceptar un mínimo de principios y valores que la visión y misión específicas de las Universidades confiadas a los cuidados de la Compañía de Jesús necesariamente comporta.

La Compañía de Jesús no puede aceptar de dirigir y administrar una Universidad si no puede hacerlo de un modo que corresponda a lo esencial de su carisma y modo específico de proceder, pero, por otro, no hay que exagerar usando adjetivos que muchos no saben exactamente lo que significan y comportan en la práctica

En muchas Universidades existen documentos, que reciben diversos nombres, "marco referencial", "carta de principios", 'proyecto educativo", u otra denominación, y que se esfuerzan para presentar en pocas páginas la visión y misión de la Universidad, y se dan a leer o se explican a los profesores y empleados en el momento de contratarlos. El peligro de esos documentos es que si tienden a ser excesivamente explícitos en su terminología se aplicarían sólo a cristianos y católicos convencidos, y como su aceptación raramente se coloca como una condición para ser contratado, no surten mucho efecto. Por otro lado, tampoco pueden ser demasiado vagos o genéricos. En todo caso, sería necesario que quedasen bien claros, sobre todo para los que van a constituir el cuerpo docente, directivo y administrativo de la Universidad, los principales principios y valores que todos tienen que observar y promover. De lo contrario, es inútil hablar de una gestión en sintonía con nuestra visión y misión si las personas responsables por esa gestión no comulgan de hecho con lo más esencial de esa visión y misión. Eso supone que cada Universidad tiene que tener un mínimo de criterios de selección congruentes con los principios y valores que la inspiran y animan.

Nuestra gestión en sus prioridades, en sus objetivos, en las metas que se fija, en los pasos que da para alcanzar esos objetivos y esas metas, y también en su estilo y modo concreto de proceder, tiene que ser coherente con la visión que la inspira. En primer lugar, no basta que los objetivos que nos proponemos en nuestra gestión sean buenos, y en conformidad con nuestros principios y valores, y con nuestra misión apostólica de servir la fe y promover la justicia. Es fundamental que, de acuerdo con esos mismos valores, se trate con justicia y el debido respeto, y se valoricen todas las personas que participan de algún modo en la gestión de la institución universitaria y en los esfuerzos para alcanzar aquellos objetivos. Para que no haya malentendidos y se hagan exigencias indebidas, o se atribuyan responsabilidades por errores o fallas a personas que no tienen esas responsabilidades, es importante que se definan claramente en estatutos, reglamentos u otros documentos, tanto la estructura y organización de la Universidad, como también los objetivos que ella pretende alcanzar, los medios que pretende emplear para alcanzarlos, y lo que se espera de cada uno a ese respecto, dentro de un escalafón bien elaborado de cargos, especificando sus respectivas competencias y responsabilidades.

También es evidente que los primeros beneficiarios de las políticas, de los objetivos y de las metas que la Universidad desea alcanzar, a la luz y en función de su visión y misión, tienen que ser los que participan, de diversos modos y en diversas capacidades, en su elaboración y ejecución. No podemos hablar, por ejemplo, de una formación de calidad e integral de nuestros alumnos, sino ofrecemos también a nuestros directivos, docentes y funcionarios, oportunidades para formarse, tanto del punto de vista humano como profesional, y para desarrollar y perfeccionar las competencias que de ellos se exigen para desempeñar del mejor modo posible las responsabilidades o funciones que sus cargos comportan.

Es importante que la comunidad universitaria refleje en su composición la realidad, variada y heterogénea, del mundo en que vivimos, sobre todo del punto de vista étnico o racial, económico y de género. Por otro lado, aunque tenemos que estar siempre abiertos para admitir personas de otras religiones y respetar sus creencias, tratándose de Universidades de inspiración católica y confiadas a nuestros cuidados, no se espera de nosotros que nos esforcemos para fomentar un pluralismo religioso dentro de ellas. Aunque la legislación del país no lo exija, las Universidades que nos han sido confiadas tienen que acoger con generosidad un cierto número de deficientes físicos, tanto estudiantes, como también funcionarios y empleados. Como la casi totalidad de

nuestras Universidades, debido a su carácter privado, no pueden ofrecer una enseñaza gratuita, un plan de becas, totales y parciales, es absolutamente necesario, para evitar que apenas una elite económica pueda frecuentarlas, y así poder ofrecer una formación universitaria de calidad a alumnos de clases más necesitadas.

Nuestra gestión tiene que ser transparente, participativa y responsable. Por un lado, tiene que quedar claro, como antes señalábamos, lo que se espera de cada uno y en que áreas; por otro, la dirección de la Universidad también tiene que rendir cuentas, es decir, informar periódicamente a la comunidad universitaria sobre la situación actual de la Universidad en sus diversos aspectos, sobre los pasos dados para mejorarla, sobre los objetivos que la Universidad se propone alcanzar en el medio y largo plazo, sobre los procedimientos adoptados para alcanzar esos objetivos, sobre los éxitos y los fracasos.

Una gestión transparente y responsable supone necesariamente que la evaluación, periódica y participativa, haga parte de nuestra cultura. Sino en todas, en muchas de nuestras Universidades existen espacios y momentos para realizar esa evaluación, con frecuencia hasta exigida por ley. Sin embargo, es necesario insistir en la necesidad de esa evaluación, condición esencial para ir mejorando. Digo eso porque la evaluación no es muy común en instituciones religiosas o dirigidas por religiosos, inclusive en la Compañía de Jesús, a pesar de la tradición "evaluativa" de su Fundador.

San Ignacio favorecía una evaluación personal y constante de todos los jesuitas, mediante la práctica del examen de conciencia, la revisión de vida en los Ejercicios Espirituales que todos tienen anualmente que hacer, y mediante exámenes al final de cada meditación u oración más formal. El discernimiento ignaciano, práctica que debería marcar la vida y modo de proceder de todo jesuita, también constituye un ejercicio de evaluación, para poder ver con mayor claridad, a la luz y en función de nuestra misión, lo que somos llamados a hacer aquí y ahora o en el futuro. De hecho, sin embargo, existe a veces una cierta dificultad para aplicar esas prácticas, tan comunes en el ámbito religioso y espiritual, al área "profana" e institucional y a las obras y proyectos que los jesuitas dirigen.

Para garantizar que la Universidad como un todo, y en particular nuestra gestión, estén en sintonía con nuestra visión y misión, debería existir alguna instancia representativa, tanto del punto de vista académico, como administrativo y comunitario, que se reúna periódicamente para evaluar y hacer un diagnóstico de la actual situación y proponer medidas para reforzar esa identidad y misión, respetando la autonomía propia de la institución universitaria. Instancias como ésta podrían contribuir para crear un hábito y una dinámica de evaluación que no siempre tenemos. A veces se pide que los estudiantes respondan a formularios con preguntas sobre el desempeño de sus profesores. Esos cuestionarios también podrían ser aprovechados para solicitar opiniones sobre la Universidad como un todo y, en particular, sobre el modo como está siendo gerenciada y administrada. Lo que decimos de los estudiantes, se aplicaría, aún con mayor razón, al cuerpo docente.

La gestión tiene que ser especialmente evaluada a la luz de la responsabilidad social universitaria. En esta área AUSJAL tiene un importante documento, todavía no enteramente terminado, pero en proceso avanzado de elaboración, intitulado "Políticas e Indicadores de Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL". El grupo de homólogos de AUSJAL sobre ese tema ya se ha reunido dos veces, primero en Caracas y luego en Córdoba, Argentina, para definir mejor las dimensiones o áreas en las que esa responsabilidad tiene que expresarse, y también las variables e indicadores necesarios para evaluar la situación actual y prever los pasos que tienen que se dados en el futuro para mejorarla. Esas dos reuniones "presenciales" han sido acompañadas de frecuentes consultas e intercambios virtuales y de audio-conferencias.

Aunque se trata sólo de evaluar la responsabilidad social - una dimensión en sí ya muy importante, el método adoptado y los medios escogidos para hacer aquella evaluación son suficientemente genéricos y flexibles para poder usarlos, con ligeras modificaciones, para evaluar como nuestra visión y misión se encarnan, en todas sus dimensiones, en la realidad de nuestras Universidades. De hecho, una de las áreas escogidas para evaluar la responsabilidad social universitaria es la de la gestión universitaria y del impacto que la dimensión social debería tener sobre la organización misma de la Universidad. Algunas de las propuestas hechas en el documento de AUSJAL y en las discusiones del grupo de homólogos, en las cuales participé, me ayudaron y mucho en la redacción de este artículo.

Tanto en ese documento de AUSJAL, como también en el "Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús en América Latina" (PEC), se subraya un aspecto particular, pero importante para una gestión que esté en sintonía con la visión que nos inspira. Nuestras Universidades solamente deberían establecer relaciones con otras instituciones, o hacer contratos con proveedores de productos y servicios conocidos por su honradez y por su respeto de los derechos humanos y del medio ambiente.

Gestión abierta para aprender, cambiar y mejorar

Todos tenemos que estar abiertos para acoger, adoptar y aplicar aquello que pueda mejorar nuestra gestión universitaria, aunque esos valores o esas prácticas

procedan de ambientes que no son explícitamente ni cristianos, ni católicos, o de campos considerados "profanos" y no relacionados directamente con la educación. Como indicaba antes, esa apertura para el mundo del progreso, y el esfuerzo para colocar al servicio de nuestra causa avances de la ciencia y de la técnica, conocimientos y prácticas adoptados, por ejemplo, en el mundo empresarial contemporáneo, deberían ser una de las características de instituciones que pretenden inspirarse en el carisma ignaciano. Apertura para todo lo nuevo que pueda ser colocado a servicio de nuestra misión, es una de las condiciones necesarias para ir avanzando, mejorando y renovándose, en la línea del "magis" ignaciano.

Por otro lado, es interesante constatar como algunos de los actuales "descubrimientos" en el mundo "profano" y empresarial tienen mucho en común con el carisma ignaciano. Ya mencioné antes la importancia que Ignacio daba a la evaluación y al discernimiento. Hoy se experimenta cada vez más la necesidad de fomentar y desarrollar en las empresas una cultura evaluativa - auto e hetero-evaluativa - a todos los niveles, tanto en lo que se refiere al desempeño de las personas, como también a la mayor o menor relevancia y utilidad de actividades y procedimientos gerenciales y administrativos. La misma práctica ignaciana de la corrección fraterna, la designación de "admonitores" de los Superiores, inclusive del Superior General, no eran sólo medios para fomentar la humildad, sino que eran también y sobre todo modos de hetero-evaluación que podían y debían contribuir para el progreso personal, y también para la mejora del desempeño de las responsabilidades que nos fueron confiadas, siempre a la luz y en función de nuestra visión y misión.

Otros aspectos sobre los cuales hoy se insiste mucho en los medios empresariales, y que son también aplicables, dentro de ciertos parámetros, a nuestras instituciones universitarias, tienen que ver con el tratamiento que se da al personal técnico-administrativo y auxiliar, y se evalúa su desempeño. Muchas de nuestras instituciones educativas todavía siguen estrictamente el plan tradicional de cargos, carreras y salarios, sin tener en cuenta el desempeño de los empleados. El tiempo de servicio en la institución es muy valorizado, hasta con una remuneración anual extra por año de servicio, y se sigue estrictamente el plan de carrera que define y limita las actividades que el empleado debe desempeñar.

Hoy día muchas empresas han dejado de lado en parte ese plan de cargos, carreras y salarios, y han adoptado planes que valorizan más las habilidades y competencias del personal técnico, administrativo y auxiliar. Eso favorece el crecimiento personal y profesional, y estimula al interesado para que se esfuerce por adquirir habilidades y competencias que mejor respondan a los objetivos estratégicos y organizacionales de la institución. Como también la remuneración recibida depende en parte de la habilidad y competencia del empleado, éste no se "acomoda", sino que se siente estimulado para ir mejorando su desempeño. Es el esfuerzo para estudiar y adoptar, total o parcialmente, mejoras como éstas, que consideraría típico de instituciones que se dicen inspiradas por el carisma y por el "magis" ignaciano.

Otra exigencia institucional y gerencial hoy día muy subrayada, y que también haría parte de ese "magis", es decir, de la voluntad de ir mejorando cada vez más, al servicio del ideal y de la causa que nos inspira y anima, la formula el "Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús en América Latina" en términos de la necesidad de "comprenderse y estructurarse como organizaciones que aprenden" (PEC, 9, a). La influencia en esas palabras de Peter M. Senge es evidente. Para él las organizaciones, cualesquiera que sean, tienen que estar siempre en un proceso de continuo aprendizaje. No se trata de presentar aquí en pormenor sus tesis, sino de insistir para que, como Universidades, nos abramos a lo que tienen de verdad y de valor para nosotros las enseñanzas y recomendaciones de ese bien conocido y respetado autor, uno de los papas de la gestión moderna. Tanto él como otros autores de las escuelas hoy más respetadas y estudiadas en el mundo empresarial contemporáneo, subrayan la necesidad de que las organizaciones, cualquiera que sea su finalidad, se mantengan siempre preparadas y dispuestas a continuar aprendiendo, invirtiendo para eso recursos que les permitan iniciar y llevar adelante procesos para gerenciar tanto el conocimiento como el cambio institucional. En las palabras del mismo Senge: "Una organización inteligente es aquella en que las personas expanden su capacidad de crear los resultados que realmente desean, en la que nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentadas, en la que las personas aprenden continuamente a aprender conjuntamente."

Antes hablábamos de garantizar el crecimiento y perfeccionamiento personal e individual, ahora se trata del crecimiento y mejora, no ya de los individuos, sino de la institución como tal, en nombre de nuestra fe y declarada "ignacianidad", que nos piden y exigen que nos mantengamos siempre abiertos para continuar renovándonos y creciendo en calidad. El hecho que estemos, a veces y en parte, condicionados por leyes y normas externas, no debe servir de excusa para no innovar y quedarnos parados, sin dejar de evolucionar y mejorar en áreas y aspectos que nosotros controlamos. Tampoco el pasado, por muy exitoso que haya sido, es garantía para un futuro igualmente exitoso. En muchos casos, también tenemos que superar una concepción excesivamente doméstica y personalista de gobernar y administrar nuestras instituciones, ignorando que hoy día nuestra gestión, como el mismo PEC nos aconseja, tiene que ser participativa y "responder a los principios propios de una gestión establecida sobre bases modernas y científicas". (n. 9, box)

Peter Senge también subraya la necesidad de no pensar solamente en términos de aquí y ahora, sino de pensar y planificar a medio y largo plazo, para que podamos ir avanzando, poco a poco, hacia objetivos estratégicos de futuro, antes de que sea demasiado tarde. Como en muchos de nuestros países las Universidades confiadas a nuestros cuidados pasan por serias dificultades, particularmente de naturaleza económico-financiera, con frecuencia predomina lo inmediato, y se piensa y planifica poco a medio y largo plazo. Me permito repetir lo que ya antes subrayé: Por el hecho de tener una larga experiencia, las adaptaciones y los cambios necesarios para poder enfrentar con mayor seguridad el futuro no están garantizados.

Hoy vivimos en un mundo global, interrelacionado e interdependiente. Esas interrelaciones se dan y son necesarias, no sólo entre continentes y naciones, sino también entre sectores de actividad, áreas del conocimiento y disciplinas. Esto se aplica tanto al mundo real, como también al mundo virtual de la Internet, marcado por el "hipertexto" y la llamada "polifonía bakthiana", en referencia a las teorías del conocido lingüista Mikhail Bakhtin. Hoy día la intercomunicación e intercambio de conocimientos y experiencias entre instituciones como Universidades que tienen una misma finalidad y, en nuestro caso, una misma visión y misión, es absolutamente necesaria, no sólo en el campo académico y del puro conocimiento científico, sino también en el campo de una gestión y administración que estén al servicio de los ideales que nos animan.

En esa misma línea, un concepto íntimamente relacionado con la necesidad de pensar y actuar cada vez más en un contexto de interrelación e interdependencia, es el de red, no sólo red de información e intercambio de ideas y experiencias, sino también de cooperación. Aunque ese concepto tenga una aplicación muy especial al área del conocimiento y de la educación como tal, también se aplica al campo de la gestión y organización institucional. En ese campo, Universidades más antiguas y que cuentan con una larga y rica tradición, tienen que esforzarse para abrirse y aprender de otras más recientes y tal vez menos conceptuadas, pero que, al nacer en épocas más recientes, han tenido la oportunidad de estructurarse y organizarse de acuerdo con concepciones más modernas y actualizadas en el campo administrativo.

Esas redes de intercomunicación, intercambio y colaboración, no tienen que limitarse al mundo de las instituciones de inspiración cristiana, católica e ignaciana, sino que también, en la medida de lo posible y como el PEC también enfatiza, tienen que abrirse al mundo universitario más amplio de las Universidades laicas, privadas o públicas. Tienen que abrirse no sólo para aprender de otros, sino también para contribuir para mejorar la enseñanza, la gestión y organización universitarias dentro de cada país. Ese también es un aspecto muy característico de instituciones de inspiración ignaciana y de nuestra secular tradición de trabajar siempre en zonas avanzadas y de frontera, en diálogo con la cultura de cada país o región.

En esa área AUSJAL ha prestado un valioso servicio, sirviendo de base y de puente de interrelación e intercambio entre todas las Universidades y también algunas facultades confiadas a los cuidados de la Compañía en América Latina, y también estableciendo colaboración con Universidades dirigidas y administradas por la Compañía en otros continentes en áreas específicas. Naturalmente que esa colaboración tiene sus límites debido a las diversidades existentes de orden cultural y legal entre nuestros países y también a la diversidad de las instituciones universitarias que componen ese universo de AUSJAL. A pesar de esas limitaciones, el saldo ha sido excelente, tanto al nivel de las Universidades como tales, y también en lo que refiere a los intercambios entre los llamados "homólogos" de diversas áreas. Quiero mencionar una vez más el grupo de homólogos en el área de la RSU, no sólo por haberlo acompañado más de cerca, sino también por la gran importancia que reviste la dimensión social en el contexto de nuestra misión específica como Compañía de Jesús, al servicio de la fe y de la promoción de la justicia.

Conclusión

¿Existiría una gestión universitaria que se pudiera cualificar no solamente de éticamente correcta, del punto de vista cristiano y católico, sino que también respondiera a las exigencias del carisma ignaciano? Creemos que sí y nos hemos esforzado para demostrarlo a lo largo de este artículo. Algunas contribuciones típicas de la espiritualidad y del modo ignaciano de ser y proceder, como, por ejemplo, el espíritu de evaluación y de discernimiento, la voluntad de ir creciendo y mejorando cada vez más, encarnada en el "magis", y la insistencia de la Compañía en la dimensión social de todo nuestro apostolado, incluyendo la educación, en sus diversos niveles, tienen su aplicación no sólo en el área explícitamente académica, sino también en la gestión universitaria. También constituye una exigencia propia del carisma ignaciano, de su espíritu de frontera, la apertura para todo lo que hay de válido en el mundo que nos rodea y pueda colocarse al servicio de nuestra misión. Esa exigencia tiene particular aplicación cuando se trata de dotar a las Universidades con un diseño organizacional moderno y una gestión eficaz, establecida sobre bases científicas y que responda a las exigencias del presente, pero también nos prepare para responder a aquellas que se vislumbran para el futuro. Eso se aplica a todas las Universidades confiadas a los cuidados de la Compañía de Jesús, se declaren o no explícita y nominalmente católicas, sean o no de nuestra propiedad.

La CG 35 y las Universidades confiadas a la Compañía de Jesús

¿Qué dice la Congregación General 35ª de la Compañía de Jesús sobre algo tan importante como las Universidades, en las que trabajan cientos de jesuitas, en unión con miles de profesores, se forman millones de alumnos, se producen libros, revistas, investigaciones y se sirve a las comunidades de formas tan variadas?

Acercarse a la CG 35ª desde esta pregunta, que nos nace espontáneamente a quienes estamos inmersos en la compleja tarea universitaria, puede resultar desilusionante y llevarnos a dejar sus documentos a un lado para seguir adelante en nuestros muchos e importantes compromisos de todos los días.

Para recibir el mensaje de la Congregación General 35ª es necesario cambiar la pregunta teniendo en cuenta que no tuvo como finalidad evaluar, una a una, las diferentes áreas de trabajo apostólico de la Compañía de Jesús. Hay que preguntarse, en primer lugar, cuál es la naturaleza de la máxima instancia representativa de un cuerpo compuesto por personas de culturas distintas, esparcidas por los más variados lugares de la tierra, unidos en la fe y el deseo de dedicar todas sus energías a la misión de anunciar la Buena Noticia de Jesucristo en todas partes y en todas las formas posibles.

Si bien los 225 jesuitas de todas partes del mundo que participaron en la CG 35ª están vitalmente comprometidos en su vida cotidiana con alguna obra apostólica, muchos de ellos en las Universidades, al reunirse en "Congregación General" tienen la responsabilidad de alzar su mirada al conjunto y enfrentar los desafíos que se le plantean a la Compañía de Jesús como organización internacional.

La Congregación General 35ª dice mucho a las Universidades confiadas a la Compañía de Jesús al ponerlas delante de los nuevos desafíos del mundo postmoderno, globalizado y postcristiano como oportunidad para revitalizar su razón de ser e impulsar su puesta al día. Luego de ponernos en sintonía con el mensaje de la CG 35ª toca a cada una de las comunidades universitarias examinar lo que hacen y ponerse a la altura de la misión formulada para toda la Compañía.

Las peculiaridades de una Congregación General

Desde el nacimiento de la Compañía de Jesús en 1540[1] hasta nuestros días la Congregación General se ha reunido 35 veces, 29 de las cuales para elegir el Prepósito

Arturo Sosa A., S.I.
Rector UCAT

1 Fecha de la aprobación de la primera *Formula Instituti*, documento papal que da origen a la Compañía de Jesús como orden religiosa de la Iglesia Católica.

General. Esta es una de las peculiaridades de la organización de la Compañía de Jesús. Su más alto nivel de representación corporativa, su órgano legislativo, con la responsabilidad del nombramiento de la máxima autoridad, no se reúne periódicamente sino cuando se ha de elegir al Superior General o tratar asuntos de suma importancia universal[2].

De allí que cada Congregación General resulta una experiencia única tanto por la diversidad de sus participantes como por los desafíos a los que busca dar respuesta y por la dinámica que establece para cumplir con su función. La CG 35ª utilizó la mayor parte de sus energías a la elección del nuevo Prepósito General, P. Adolfo Nicolás y su equipo de consejeros[3], después de haber considerado y aceptado la renuncia del P. Peter-Hans Kolvenbach[4]. Hecha la elección, la CG 35ª dedicó algo más de un mes a la preparación y discusión de los seis decretos que se aprobaron, así como a tratar otros temas de interés para la vida y gobierno ordinario de la Compañía.

Desde todas las instancias de la Compañía de Jesús se recibieron cerca de cuatrocientas propuestas temáticas[5]. Sin embargo, la CG decidió a ir al fondo de tantos "asuntos" que tienen los jesuitas y la Compañía entre manos y se dedicó a un discernimiento sobre la identidad y misión que la une como cuerpo apostólico universal de la Iglesia Católica, al servicio de la misión de Cristo en el mundo de hoy y del futuro.

Identidad, misión y futuro de la humanidad

La CG 35ª estuvo consciente de que es el mundo, la sociedad humana, la gente, especialmente los pobres, el lugar de vida y acción de la Compañía de Jesús. Esa consciencia la hizo valorar la profundidad de la transformación que vive el mundo actual y la complejidad que significa vivir un momento de transición a nivel mundial, de la Iglesia y de la propia Compañía de Jesús.

Las reflexiones de la CG 35ª ponen de manifiesto las dificultades de comprender la situación que se vive. Alcanzamos a calificarla como un "cambio de época", sin embargo, apenas balbuceamos en qué consiste dicho cambio. Podemos percibir mejor los límites de la época que culmina que las características de lo que está naciendo. La mayor parte de las veces nos limitamos a calificar la época que nace como de post-moderna, post-liberal y post-cristiana, a señalar la velocidad de las comunicaciones globales y la importancia del "conocimiento", en contraposición a la forma de trabajo característico de la era industrial. No hemos encontrado todavía el lenguaje para describir la novedad que hemos empezado a vivir.

En este contexto postmoderno y postcristiano la Compañía de Jesús confirma su misión de luchar por la justicia que brota de la fe en el Dios que se juega su vida por amor. Siente este momento de cambio como una nueva oportunidad de contribuir a alcanzar un mayor grado de humanidad. La Compañía de Jesús se siente llamada a ir hacia las fronteras para tender puentes que permitan superarlas. Las relaciones con la naturaleza, entre los seres humanos, sus organizaciones sociales y políticas, están llenas de tensiones y conflictos. La Compañía de Jesús, al inicio del siglo XXI, se siente llamada a contribuir al establecimiento de relaciones justas con Dios, con los demás seres humanos y con la creación. Esa misión no es posible realizarla sin entrar en una franca y amplia colaboración con otros en todas las dimensiones del quehacer humano.

Además de la conversión personal que nos exige el responder con entusiasmo a esta compleja misión, se

2 En 468 años de vida de la Compañía se ha reunido menos de la mitad de las veces que si tuviera un período de 6 años como la mayor parte de las congregaciones religiosas. Se ha reunido cada 13,4 años como promedio. Desde el Concilio Vaticano II hasta hoy (1965-2008) lo ha hecho cinco veces, tres de ellas para elegir al Prepósito General (Arrupe, 1965; Kolvenbach, 1983 y Nicolás, 2008). Otra peculiaridad de la organización de la Compañía de Jesús es que su Prepósito General es elegido de por vida y no para un determinado período. Puede renunciar al cargo o ser sustituido cuando no está en condiciones de ejercerlo. Es la CG la que conoce y acepta la renuncia del P. General quien para presentarla debe contar con el acuerdo de la mayoría de los Superiores Provinciales en ejercicio y el visto bueno del Papa. Los miembros de la CG son elegidos por las Congregaciones Provinciales en proporción al número de jesuitas que componen cada Provincia (uno por cada ciento cincuenta, aproximadamente). Los Superiores Provinciales asisten por derecho propio.

3 La elección del P. Nicolás fue recibida con gran alegría. Su bondad personal, vida espiritual, trato llano, experiencia multicultural, en varios campos apostólicos, manejo de lenguas, capacidad de trabajo, prudencia en el gobierno y amor a la Compañía de Jesús llena plenamente las expectativas del P. General conveniente para estos tiempos. El Consejo del P. General quedó conformado por 14 miembros, tres de los cuales no forman parte de la Curia General, dos no viven en Roma, uno se ocupa de las Casas Romanas, otro de la formación en toda la Compañía y nueve son Asistentes Regionales.

4 Por primera vez en la historia del Compañía el Prepósito General renuncia en pleno uso de sus facultades alegando razones de edad (80 años) y prolongado tiempo en el ejercicio de sus funciones (24,5 años). La renuncia del P. Kolvenbach fue aceptada en medio de un cariñoso agradecimiento por su dedicación plena al servicio de la Compañía de Jesús y el reconocimiento de su capacidad, visión y fidelidad a la misión de la Iglesia durante su gobierno. Finalizada la CG 35ª el P. Kolvenbach regresó a su Provincia de origen y se desempeña como ayudante de la biblioteca Armenia de Beirut.

5 Las Congregaciones Provinciales además de elegir a quienes participan en la Congregación General pueden proponer temas a ser tratados en ella. También los jesuitas a modo personal o las áreas apostólicas pueden enviar sus propuestas.

requiere una transformación de las estructuras organizativas de la propia Compañía de Jesús para ponerse a la altura de los tiempos. La clave de esa transformación está en lograr una visión y una planificación estratégica como cuerpo universal, encarnado en una gran diversidad de situaciones, en contacto y colaboración con variedad de instituciones y personas de dentro y fuera de la Iglesia Católica.

El sentido de los nuevos tiempos

La CG 35ª insiste en recordar una y otra vez que el apostolado intelectual es una de las características definitorias de la Compañía de Jesús desde sus mismos inicios. Por experiencia conocemos la dificultad intrínseca de la tarea intelectual. Encontrarle sentido al momento histórico que vivimos, desde la colaboración sincera en la búsqueda de la verdad es el desafío que las Universidades confiadas a la Compañía de Jesús tienen delante de su actividad investigativa, educativa y de extensión.

Esa dimensión constitutiva de la misión de la Compañía de Jesús que se concentra en la expresión "apostolado intelectual" cobra una especial significación en este cambio de época que vive la humanidad. Las universidades encomendadas a la Compañía de Jesús son uno de los principales instrumentos para realizar el exigente apostolado intelectual hoy día. Contribuir efectivamente a hacer de este mundo un espacio para la vida en paz de todos los seres humanos, el aprovechamiento de su variedad y riqueza cultural, preservando la biodiversidad y las condiciones del medio ambiente, desde la fe en el Dios de la Vida que propicia un mundo justo y fraterno es un desafío para las Universidades.

Estas son las fronteras a las que la CG 35ª invita a las Universidades y las que pueden definir las características propias de una Universidad Jesuita que se acerca a la realidad a través de un cuidadoso análisis del contexto, en diálogo con la experiencia de inserción en su entorno, orientada a la acción transformadora de las estructuras generadoras de injusticia entre los seres humanos y la naturaleza que nos alberga.

La comprensión de la realidad en la búsqueda de la verdad y la transformación de las estructuras injustas se relaciona directamente con los esfuerzos por superar la pobreza que vincula la tarea propiamente intelectual con la incidencia política que hace posible convertir los hallazgos investigativos en políticas públicas y programas educativos:

"Esta Congregación urge a todos los jesuitas y a quienes comparten la misma misión, en particular a las Universidades y centros de investigación, a promover estudios y prácticas orientadas a enfrentar las causas de la pobreza y mejorar el medio ambiente. Debemos encontrar caminos en los cuales nuestra experiencia con los refugiados y los desplazados por una parte, y con las personas que trabajan en la protección del medio ambiente por otra, interactúen con aquellas instituciones, de forma tal que los resultados de la investigación y la incidencia política consigan beneficios prácticos para la sociedad y el medio ambiente. Esta incidencia política e investigación deberían estar al servicio de los pobres y quienes trabajan en la protección medio ambiental."[6]

Ponerse en sintonía con esta misión de las Universidades encomendadas a la Compañía de Jesús participando en el apostolado intelectual como dimensión constitutiva de su razón de ser sólo es posible desde una profunda experiencia espiritual. La CG 35ª insiste una y otra vez en la necesidad de aprovechar en toda su riqueza los Ejercicios Espirituales ignacianos en los cuáles tenemos abierto el camino a convertirnos en verdaderos contemplativos en la acción, buscando y encontrando a Dios en todas las cosas, abriéndonos a la novedad del cambio de época que nos brinda la oportunidad de experimentar y trasmitir la vida renovada a la que nos invita el anuncio de la Buena Noticia de la presencia del Reino de Dios en la historia humana.

6 Decreto 3, *Desafíos para nuestra misión hoy*, n° 35

La CG 35 y las Universidades

Varios fuimos los rectores y profesores de Universidades confiadas a la Compañía que participamos en la CG 35.

La Congregación General, si bien no consideró necesario escribir un documento sobre las Universidades –ya que la CG 34 hizo uno sobre la dimensión intelectual de nuestros apostolados y otro sobre las universidades jesuitas- discutió sobre el apostolado intelectual de la Compañía, y en particular sobre la necesidad imperiosa de que nuestras universidades tiendan puentes con las organizaciones del sector social, para lograr que el conocimiento y sus consecuencias lleguen a los destinatarios más necesitados; y que a su vez los problemas de los más pobres y marginados ingresen en nuestras aulas y laboratorios, en nuestros trabajos de investigación y en la perspectiva desde la que se hace docencia en nuestros Centros, en la clase de experiencias académicas que favorecemos y en el modo de gestionar nuestras instituciones.

Tal vez el decreto más significativo de esta Congregación General es “un fuego que enciende a otros fuegos”. Ese decreto dice –entre otras muchas cosas importantes- que hay una llama que se ha encendido con la fundación de la Compañía y ese fuego se ha ido transmitiendo a lo largo del tiempo. Ese fuego ha encendido otros fuegos y hoy nos impulsa a alumbrar la realidad para señalar a Dios que está allí, incluso en el ocultamiento de la injusticia y la muerte. Ahí estamos enviados los

Rafael Velasco, sj/
Rector Universidad Católica de Córdoba.

Jesuitas a señalar su presencia y a ser testigos de ese fuego, siguiendo a Jesús con la Cruz a cuestas. Nuestras obras –nuestras universidades por lo tanto- están invitadas a participar de ese fuego, ser testimonio en un mundo roto e injusto.

A la luz de esto sería bueno que como universidades nos planteáramos –tal vez una vez más- algunas preguntas fundamentales, para volver a nuestro "Principio y Fundamento":
¿Son nuestras Universidades amigas de los pobres? ¿Tienden puentes o viven presas de su lógica académica, cuando no de una lógica que reproduce los axiomas del neoliberalismo? ¿Nuestras universidades favorecen relaciones de justicia con Dios, con los demás seres humanos y con la Creación, como invita el documento sobre la Misión?

El P. General Adolfo Nicolás, en su primera homilía como General nos dijo que debíamos ir a las naciones de los pobres. Un programa amplio y desafiante. ¿Cómo responderemos las Universidades Jesuitas?

"A través de un discernimiento orante, de diálogo franco y de conversaciones espirituales, una y otra vez hemos tenido el privilegio de conocernos como uno en el Señor1: un cuerpo unido, apostólico, que busca lo mejor para el servicio de Dios en la Iglesia y para el mundo. Esta experiencia de gracia nos recuerda la experiencia narrada en la Deliberación de los Primeros Padres. Nuestros primeros compañeros, procedentes de lugares tan diferentes y a pesar de que se reconocían "débiles y frágiles", encontraron juntos la voluntad de Dios en medio de tan gran diversidad de opinión2. Su "decidida atención y vigilancia para iniciar un camino totalmente abierto" y el ofrecerse plenamente a él para la mayor gloria de Dios, les permitió encontrar la voluntad de Dios3. De este modo comenzaron una historia; encendieron un fuego que fue transmitido de generación en generación a todos aquellos que se encontraron con la Compañía, haciendo posible que las historias personales de generaciones se hayan integrado en el conjunto de la historia de la Compañía. Esta historia colectiva ha constituido el fundamento de su unidad; y en su centro estaba Jesucristo."

CG35. Decreto 2. Un fuego que enciende otros fuegos. Redescubrir nuestro carisma

Nota del editor. El texto completo del documento "Un fuego que enciende otros fuegos. Redescubrir nuestro carisma" está disponible en www.ausjal.org/documentos.php

Construcción de un modelo de gestión universitaria

Suzana Salvador Cabral Gianotti/
UNISINOS

En este artículo se analiza el proceso de construcción e implantación del modelo de gestión en vigor en la *Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Unisinos*.

Unisinos, Universidad jesuita mantenida por la *Associação Antonio Vieira*, ASAV, tiene su sed en la ciudad de *São Leopoldo, Rio Grande do Sul*, extremo meridional de Brasil. En su campus de cerca de cien hectáreas, acoge aproximadamente 25 mil alumnos, 23 mil en 55 cursos de grado y 2 mil en 18 cursos de maestria, 10 de doctorados y 23 de postgrado *lato sensu*.

Los jesuitas y los laicos responsables por la creación de Unisinos, en 1969, se empeñaron en desarrollarla y consolidarla frente a las expectativas de la sociedad, buscando aprehender y darles respuestas, anticipando las nuevas demandas sociales. No siempre la Universidad consiguió hacerlo de la mejor forma y en tiempo hábil, sin embargo se capacitó también con sus errores. El relato y las consideraciones que siguen registran la evolución de un aprendizaje para servir de base a discusiones sobre la articulación efectiva entre un proceso de planificación y el cambio que éste produce, porque es el supuesto de un modelo de gestión.

Los primeros movimientos para el cambio

Según el modelo tradicional de las instituciones de enseñanza superior brasileñas, Unisinos contaba, en el inicio de sus actividades, con una estructura burocrática

1 Asesora de Planificación del Rectorado y coordinadora de la Evaluación Institucional de Unisinos.

controlada por un sistema centralizador de gestión y regulada por los órganos que legitiman la prestación de servicios educativos en Brasil. Su práctica formal de planificación estaba direccionada hacia la satisfacción de las exigencias externas y de las necesidades internas de organización y funcionamiento de las actividades-fin.

Mientras el ambiente externo se mantuvo estable, impulsado por la demanda de educación superior y por la escasez de oferta, fue posible la convivencia entre esa forma de planificación y de actuación sobre la realidad. Sin embargo, por más aplicado que fuese el proceso de planificación, él producía apenas compromisos parciales de los responsables por los cambios, especialmente en virtud de la división del trabajo y de la distancia entre las tomas de decisión y de ejecución.

En los primeros años de la década de los noventa, la Universidad necesitó concentrar esfuerzos para intentar adelantarse a las dificultades que se delineaban en el horizonte. La intuición de que sería posible lidiar mejor con la incertidumbre, hizo que la alta dirección adoptase la metodología de planificación estratégica. Un diagnóstico inicial de las prácticas de planificación utilizadas hasta ese entonces expuso los estilos de gerencia y la diversidad de los lenguajes y prioridades organizacionales.

Son conocidas las dificultades que acomete una institución educacional cuando ésta decide implementar procedimientos y metodologías propias del área empresarial. Pensando en esas dificultades, Unisinos consideró indispensable sensibilizar y capacitar los principales liderazgos para que pudiesen integrar saberes de otros segmentos. Esa iniciativa resultó en aprendizaje, individual y colectivo, pero a la vez mostró que habría un plazo para que ese aprendizaje resultase en proyectos y acciones.

También, es sabido que hay dos dimensiones estructurales que conviven conflictivamente en la universidad: la burocrática y la académico-profesional. El lado burocrático, visible y estructurado, se vuelve eficiente y eficaz por la centralización del poder en el tope de la organización. La práctica académico-profesional, menos visible y controlable, es fundamentada en la competencia y en el saber de los profesionales. Es poco vinculada a cuestiones de poder y aspira libertad y autonomía para concebir, planificar y producir. Establecer la mejor forma de convivir con esas tendencias es uno de los desafíos de las universidades, pero la tarea de armonizarlas no es responsabilidad exclusiva de la alta dirección: debe ser articulada por todo el personal investido de la responsabilidad de llevar a cabo las actividades que justifican el proyecto de la institución.

Por medio de la planificación estratégica, Unisinos creó un ambiente propicio a la reflexión colectiva de sus fragilidades, a la discusión de soluciones e indujo la planificación del cambio. Con eso, dilató las capacidades individuales y de grupos, transformando a los participantes en formuladores/implantadores de estrategias.

Transformando el concepto de universidad

En 2003, como resultado del análisis de los ambientes interno y externo, fue establecido un nuevo posicionamiento para la Universidad, el cual priorizaba tres grandes opciones: desarrollo regional; transdisciplinaridad; educación por toda la vida. Con esas estrategias Unisinos se proponía a: 1) conocer ampliamente su región de inserción; 2) posibilitar acceso a su gran activo social; 3) desarrollar liderazgos que fortaleciesen estructuras regionales productivas; 4) romper con la compartimentación del saber, buscando responder así al acelerado desarrollo científico y tecnológico; 5) enfatizar la imprescindibilidad de la educación continuada.

Aliados a esa perspectiva estratégica, nuevos conceptos fueron introducidos en el ambiente de la Universidad: gobernanza; unidades estratégicas y unidades de negocios; comercialización; señales portadores de futuro; gestión por procesos; gestión de proyectos; inteligencia competitiva; proyectos corporativos y otros, para ser incorporados al nuevo modelo de (gobernanza e) gestión.

Unido a esos conceptos, el nuevo posicionamiento exigía foco en la excelencia académica, en innovación y en la sostenibilidad. A partir de esas orientaciones y del análisis crítico del modelo organizacional vigente, se decidió revisar la estructura para respaldar un sistema de gobernanza y gestión orientado hacia resultados, amparado por competencias gerenciales y que atendiesen a las siguientes demandas: gestión presupuestaria como herramienta de descentralización; estructura permanente en funciones medio; adopción de la herramienta *Enterprise Resource Planning, ERP* para integrar los sistemas de información; priorización de unidades de resultado volcadas a la creación de valor para las partes interesadas; desarrollo de competencias gerenciales; estructura por proyectos portadores de innovación y evaluación de desempeño mediante indicadores y metas.

Es sabido que la forma como una institución toma decisiones refleja su sistema de gobernanza y de gestión, así como el perfil de los administradores. Contar con un cuerpo gerencial experto, con liderazgo, conocimiento, disponibilidad y comprometido con resultados, fue uno de los objetivos de la alta dirección. La adopción, desde 2005, de la práctica de reuniones sistemáticas, en que la alta dirección discute cuestiones estratégicas y anima a los gestores a presentar *insights* y a manifestar sugerencias, fortaleció la adhesión de ese cuadro y preserva el alineamiento de los proyectos institucionales. Por otro lado, la eficacia de un modelo de gestión se evalúa por las mejoras implementadas, por los resultados de desempeño, por las lecturas de la realidad que afectan la institución y el mercado y por las oportunidades de aprendizaje y de innovación.

Unisinos se capacitó, en este último movimiento de cambio, a lidiar con las incertidumbres y a asumir nuevos compromisos de responsabilidad social y de aproximación y cooperación con empresas y otras organizaciones generadoras de bienes y servicios. Eso se debe, en especial, a la incorporación de procedimientos de gestión basados

en análisis de hechos y tendencias y en el compromiso de su cuadro gerencial con las metas estratégicas establecidas y la optimización operacional. Se tiene la convicción de que la orientación estratégica de la Universidad es el principio organizador de su proceso de transformación.

En síntesis, el modelo actual de gobernanza y de gestión está fundamentado en la apertura hacia más allá de los espacios tradicionales de actuación, en la articulación de sus fuerzas con aquellas que emergen de otras organizaciones para producir y proponer soluciones para la sociedad, en el compromiso con la creación de valor y la innovación, en la excelencia académica y, sobre todo, en la sostenibilidad del proyecto a que se propone como Universidad Jesuita.

Unisinos entendió que el contexto de cambio acelerado del mundo actual, exige instituciones que se desarrollen continuamente, que sean compañeras y actúen en redes, bajo las premisas de la solidaridad, de la apertura y flexibilidad y del empreendedorismo que genera la innovación. Por estos motivos, actualiza sus compromisos históricos, habilitándose a hacer el llamado y a participar de ese movimiento, porque es expresión de los ideales de la Compañía de Jesús, por medio de la fe, de la ciencia, de la educación, de la preservación del medio ambiente, de la actuación en pro de la vida, de la justicia y del bien común.

Construção de um modelo de gestão universitária

Suzana Salvador Cabral Gianotti / UNISINOS

Pretende-se a seguir relatar analiticamente o processo de construção e implantação do modelo de gestão em curso na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Unisinos.

Universidade jesuíta mantida pela Associação Antonio Vieira, ASAV, a Unisinos tem sua sede na cidade de São Leopoldo, Rio Grande do Sul, extremo meridional do Brasil. Em seu câmpus com cerca cem hectares, acolhe aproximadamente 25 mil alunos em 55 cursos de graduação e 18 programas de pós-graduação *stricto sensu*.

Os jesuítas e os leigos responsáveis pela criação da Unisinos, em 1969, empenharam-se então em desenvolvê-la e consolidá-la diante das expectativas da sociedade, procurando apreender e dar respostas a essas necessidades e a antecipar novas demandas. Nem sempre a Universidade conseguiu fazê-lo da melhor forma e em tempo hábil, entretanto capacitou-se também com seus erros. O relato e as considerações que seguem registram a evolução de um aprendizado, para que sirvam de base a discussões sobre a articulação efetiva entre um processo de planejamento e a mudança que ele produz, porque esse é o pressuposto de um modelo de gestão.

Os primeiros movimentos para a mudança

Conforme o modelo tradicional das instituições de ensino superior brasileiras, a Unisinos, no início de suas atividades, contava com uma estrutura burocrática

1 Assessora de Planejamento da Reitoria e coordenadora da Avaliação Institucional da Unisinos.

controlada por um sistema centralizador de gestão e regulada pelos órgãos que legitimam a prestação de serviços em educação no Brasil. Sua prática formal de planejamento estava voltada à satisfação das exigências externas e das necessidades internas de organização e funcionamento das atividades-fim.

Enquanto o ambiente externo se manteve estável e aquecido pela demanda por educação superior e pela escassez de sua oferta, foi possível a convivência entre essa forma de planejamento e de atuação sobre a realidade. No entanto, por mais aplicado que fosse o processo de planejamento, ele produzia apenas comprometimentos parciais dos responsáveis pelas mudanças, especialmente em virtude da divisão do trabalho e da distância entre as alçadas de decisão e de execução.

Nos primeiros dos anos da década 1990, a Universidade precisou concentrar forças para tentar se adiantar às dificuldades que se delineavam no horizonte. A intuição de que seria possível lidar melhor com a incerteza, levou a alta direção a adotar a metodologia de *planejamento estratégico*. Um diagnóstico inicial das práticas de planejamento até então utilizadas expôs os estilos de gerenciamento e a diversidade das linguagens e prioridades organizacionais.

São conhecidas as dificuldades que acometem uma instituição educacional quando esta decide implementar procedimentos e metodologias próprias da área empresarial. Pensando nessas dificuldades, a Unisinos considerou indispensável sensibilizar e capacitar as principais lideranças para que pudessem integrar saberes de outros segmentos. Essa iniciativa resultou em aprendizado, individual e coletivo, mas ao mesmo tempo mostrou que haveria um prazo para esse aprendizado resultar em projetos e ações.

Também é sabido que há duas dimensões estruturais que convivem conflitivamente na universidade: a burocrática e a acadêmico-profissional. O lado burocrático, visível e estruturado, torna-se eficiente e eficaz pela centralização do poder no topo da organização; a prática acadêmico-profissional, menos visível e controlável, é fundamentada na competência e no saber dos profissionais, é pouco ligada a questões de poder e aspira liberdade e autonomia para conceber, planejar e produzir. Estabelecer a melhor forma se conviver com essas tendências é um dos desafios das universidades, mas a tarefa de harmonizá-las não é responsabilidade exclusiva da alta direção: deve ser articulada por toda a equipe investida da responsabilidade de levar a termo as atividades que justificam o projeto de instituição.

Por meio do planejamento estratégico, a Unisinos criou um ambiente propício à reflexão coletiva de suas fragilidades, à discussão de soluções e induziu o planejamento da mudança. Com isso, dilatou as capacidades individuais e de grupos, transformando os participantes em formuladores/implantadores de estratégias.

Transformando o conceito de universidade

Em 2003, como resultado da análise dos ambientes interno e externo, foi estabelecido um novo posicionamento para a Universidade, que priorizava três grandes opções: *desenvolvimento regional*; *transdisciplinaridade; educação por toda a vida*. Com essas estratégicas, a Unisinos se propunha a: 1) conhecer amplamente sua região de inserção; 2) possibilitar acesso a seu grande ativo social; 3) desenvolver lideranças que fortalecessem arranjos produtivos regionais; 4) romper com a compartimentalização do saber, buscando responder assim ao acelerado desenvolvimento científico e tecnológico; 5) enfatizar a imprescindibilidade da educação continuada.

Aliados a essa perspectiva estratégica, novos conceitos foram introduzidos no ambiente da Universidade: *governança*; *unidades estratégicas e unidades de negócios*; *comercialização*; *sinais portadores de futuro*; *gestão por processos*; *gestão de projetos*; *inteligência competitiva*; *projetos corporativos* e outros, para serem incorporados ao novo modelo de (governança e) gestão. Unido a esses conceitos, o novo posicionamento exigia foco na *excelência acadêmica*, em *inovação* e na *sustentabilidade*.

A partir dessas orientações e da análise crítica do modelo organizacional vigente, decidiu-se por revisar a estrutura para respaldar um sistema de governança e gestão orientado a resultados, amparado por competências gerenciais e que atendessem aos seguintes requerimentos: gestão orçamentária como ferramenta de descentralização; estrutura permanente em funções meio; adoção da ferramenta *Enterprise Resource Planning*, *ERP* para integrar os sistemas de informações; priorização de unidades de resultado, voltadas à criação de valor para as partes interessadas; desenvolvimento de competências gerenciais; estrutura por projetos portadores de inovação; e avaliação de desempenho por meio de indicadores e metas.

É sabido que a forma como uma instituição toma decisões reflete seu sistema de governança e de gestão, bem como o perfil dos gestores. Contar com um corpo gerencial experiente, com liderança, conhecimento, disponibilidade, comprometido com resultados, foi um dos objetivos da alta direção. A adoção, desde 2005, da prática de reuniões sistemáticas, em que a alta direção discute questões estratégicas e encoraja os gestores a apresentarem *insights* e a manifestar sugestões, fortaleceu a adesão desse quadro e preserva o alinhamento dos projetos institucionais. Por outro lado, a eficácia de um modelo de gestão se avalia pelas melhorias implementadas, pelos resultados de desempenho, pelas leituras da realidade que afetam a instituição e o mercado e pelas oportunidades de aprendizado e de inovação.

A Unisinos se capacitou, neste último movimento de mudança, a lidar com as incertezas e a assumir novos compromissos de responsabilidade social e de aproximação e cooperação com empresas e outras organizações geradoras de bens e serviços. Isso se deve, especialmente, à incorporação de procedimentos de gestão baseados em análises de fatos e tendências e no comprometimento de seu quadro gerencial com as metas estratégicas estabelecidas e a otimização operacional.

Tem-se a convicção que a orientação estratégica da Universidade é, com efeito, o princípio organizador de seu processo de transformação.

Em síntese, o modelo atual de governança e de gestão está fundamentado na abertura para além dos espaços tradicionais de atuação, na articulação de suas forças com as que emergem de outras organizações para produzir e propor soluções para a sociedade, no compromisso com a criação de valor e a inovação, na excelência acadêmica e, sobretudo, na sustentabilidade do projeto a que se propõe como *Universidade Jesuíta*.

A Unisinos entendeu que o contexto de mudança acelerada do mundo atual, exige instituições que se desenvolvam continuadamente e que sejam parceiras e atuem em redes, sob as premissas do solidarismo, da abertura e flexibilidade e do empreendedorismo que gera a inovação. Por estes motivos, atualiza seus compromissos históricos, habilitando-se a fazer o chamado e a participar desse movimento, porque é expressão dos ideais da Companhia de Jesus, por meio da fé, da ciência, da educação, da preservação do meio ambiente, da atuação em prol da vida, da justiça e do bem comum.

RED EDUTIC – AUSJAL

Recursos y capacidades en tecnologías para la educación de las universidades pertenecientes a AUSJAL

Tatiana Valencia Molina.
Coordinadora de Javevirtual.
Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Jairo Andrés Montes.
Coordinador pedagógico de Javevirtual
Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Renata Rodrigues
Vicerrectora Académica
Universidad Centroamericana - Nicaragua.

Estela Valerio
Coordinadora del eCentro de Innovación y Colaboración.
Universidad Centroamericana - Nicaragua.

La información que se presenta a continuación corresponde a los resultados de un estudio realizado en el año 2007 por la Red de Homólogos en TIC (EDUTIC), de las universidades pertenecientes a AUSJAL. El propósito principal del mismo era conocer el estado actual de los recursos y capacidades en tecnologías que para la educación tienen estas universidades.

Las universidades que participaron en el estudio fueron:

País	Universidad
Chile	Alberto Hurtado
Colombia	Javeriana-Bogotá
	Javeriana-Cali
Ecuador	Católica de Ecuador
El Salvador	José Simeón Cañas
Guatemala	Rafael Landívar
México	Iberoamericana Torreón (Laguna)
	Iberoamericana León
	ITESO
Nicaragua	UCA
Paraguay	ISEHF
Uruguay	Católica de Uruguay
Venezuela	Instituto Universitario Jesús Obrero (CATIA)
	Universidad Católica del Táchira
	Instituto Universitario Jesús Obrero (Barquisimeto)
	Total de 15 universidades

Contexto

La mayor parte de las universidades encuestadas tienen una población de menos de diez mil estudiantes en pregrado, solo dos de ellas señalan tener cerca de veinte mil estudiantes.

La gran mayoría de universidades tienen entre 400 y 700 estudiantes de postgrado, exceptuando la Universidad Javeriana de Bogotá con 3.220, la Universidad Católica de Uruguay con 2.066 estudiantes.

En cuanto a la población docente, el 53% de las universidades reportan menos de 200 profesores internos (de planta) mientras que 33% tienen entre 200 y 400 profesores vinculados, el porcentaje restante cuentan con más de 400 profesores de planta.

Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la Educación

En cuanto a los recursos informáticos disponibles para profesores y estudiantes, la mayor parte de las universidades reportan tener al menos 1 computador por profesor interno, mientras que con relación a los profesores externos generalmente cuentan con salas de computadores o laboratorios.

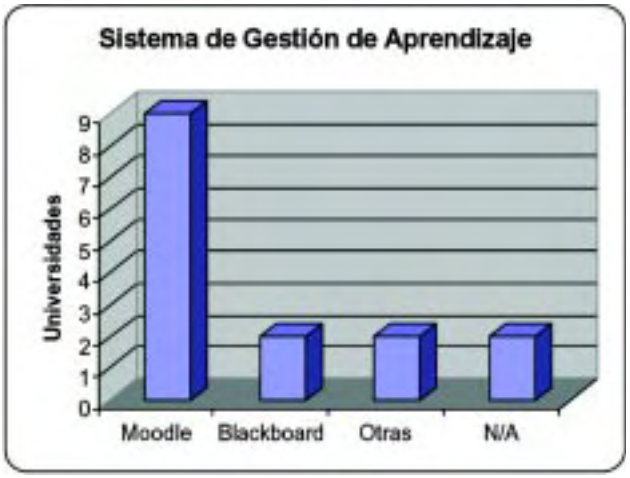
En lo referente a la disponibilidad de equipos de cómputo para los estudiantes, el 35% de las universidades reporta tener 1 computador por cada 10 ó menos estudiantes, y otro 35% un computador por cada 10 a 25 estudiantes. No obstante, los datos a este respecto muestran heterogeneidad, llegando a universidades que señalan tener 1 computador por cada 83 estudiantes.

Con relación a la tecnología de red, nueve de las quince universidades cuentan con Ethernet (Red LAN), con un ancho de banda de al menos 100Mbps en los puntos finales.

Con relación al servicio de videoconferencias, 9 de las universidades están equipadas con dispositivos Polycom o compatible y siete de ellas con sala exclusiva para dicho fin.

Es evidente una tendencia hacia la utilización de sistemas de gestión del aprendizaje abierto (Open Source), siendo Moodle la plataforma de más amplio uso entre las universidades. Tan solo 4 universidades reportan utilizar otros sistemas y solo dos de éstas utilizan sistemas comerciales (Blackboard).

Una tercera parte de las instituciones utilizan la plataforma para el apoyo a las clases presenciales de todos los pregrados, mientras que una cuarta parte de las



instituciones utilizan la plataforma para el apoyo a las clases presenciales únicamente en uno o dos programas/ carreras a nivel de pregrado.

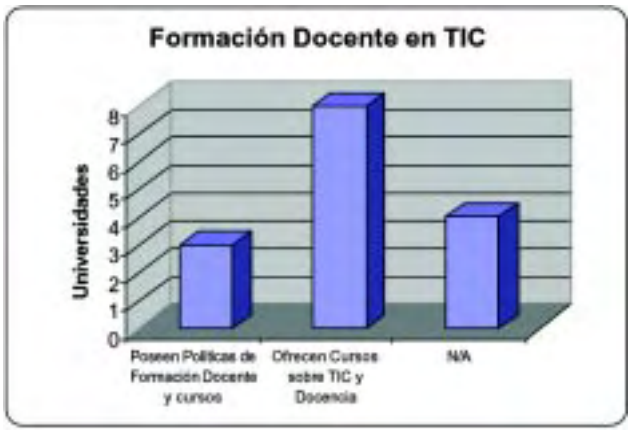
La oferta de cursos 100% virtuales ha sido poco explorada por las universidades encuestadas, sin embargo hay dos universidades que reportan contar con algunas cátedras en esta modalidad dentro de estos programas académicos de pregrado (PUCE y Javeriana Cali).

A nivel de postgrado un mismo número de universidades cuentan con una oferta completamente virtual. La universidad Rafael Landivar cuenta con Especialización en Docencia Universitaria, Maestrías en Docencia Universitaria, Políticas Públicas, Estudios Estratégicos y Relaciones Internacionales y la universidad Ibero Leon con Especialidad en Formación Docente.

En lo que respecta a políticas y lineamientos para el apoyo y fomento en el uso de las TIC, cuatro universidades tienen una política establecida (Ibero León, UCA Nicaragua, Javeriana Bogotá, Javeriana Cali). Otras cinco universidades cuentan con lineamientos generales (Ibero Laguna, ITESO, ISHEF, IUJO BARQUISIMETO, URL).

Tres universidades cuentan con políticas institucionales para la formación de los docentes en educación virtual (Javeriana Cali, Ibero de León y UCA de Nicaragua). Ocho universidades cuentan con diferentes cursos de calificación y extensión en el área de aplicación de las TIC a la docencia y tres universidades cuentan con cursos sobre TIC y Educación con titulación a nivel de posgrado (URL, UCA Nicaragua, UCU Uruguay).

Por otro lado, tres universidades cuentan con un plan estratégico para el desarrollo de la educación virtual. (Ibero León, Javeriana Bogotá, Javeriana Cali), al tiempo que cinco universidades están en proceso de elaboración de dichos planes estratégicos (URL, ITESO, Católica de Táchira, UCA Nicaragua, IUJO BARQUISIMETO).



Estos procesos generalmente deben estar apoyados por unidades especializadas que faciliten la integración de las TIC a las prácticas educativas, en este sentido ocho universidades señalan contar con un área o instancia específica para este propósito.

En cinco universidades dicha instancia depende de la Vicerrectoría Académica, y en algunos casos de la Dirección de informática o del Departamento de Educación. Con relación al número de personas, generalmente son unidades muy pequeñas, alrededor de 1 a 6. Las universidades que cuentan con una unidad específica son: UCA- Nicaragua ha creado el «e-Centro de innovación y colaboración», UCU – Uruguay posee la «Coordinación de TIC en Educación», PUJ Cali cuenta con la "Unidad de Nuevas Tecnologías y Universidad Virtual – Javevirtual" y la Ibero León: cuenta con la "Coordinación de Tecnologías para la Educación".

Recursos TIC utilizados

Hay diversidad en el uso de recursos TIC, siendo el CMap Tools mencionado por IBERO Laguna, ITESO, UCA Nicaragua, PUJ Bogotá, PUJ Cali, IBERO León. Con relación a las Bases de datos Virtuales, se cuenta con una gran cantidad de recursos y opciones. La Ibero León posee su propio formato de Portafolio Digital, mientras que la UCA de Nicaragua está participando de una experiencia de prueba de un nuevo software, denominado "Carpeta Digital". Recursos como Wiki, páginas WEB y audioconferencias también fueron mencionados. Los recursos menos utilizados son el Weblog y el Webquest, quedando a la opción de cada docente, que lo usan de manera puntual.

Capacitación en TIC para docentes y estudiantes

Aunque en muchas universidades no hay una política institucional para la formación de los docentes en educación virtual, se evidencia la oferta de cursos cortos en el área de TIC y Educación en la mayoría de las universidades.

La Javeriana Cali, Ibero León y UCA de Nicaragua cuentan con una política institucional y un sistema articulado de formación, con certificación, igualmente las universidades mencionan los cursos TIC impartido por AUSJAL como opciones de formación para sus docentes.

Los tipos de curso cortos que se ofrecen en las universidades son: CADE, Moodle, Flash, Mapas Mentales, Introducción Internet, Blogs, Webquest, Microsoft Office, Uso educativo de Internet, Trabajo con multimedia, Uso de portafolios digitales, Uso del entorno virtual, entre otros. Algunos de los cursos, de mayor extensión, tienen un nivel de posgrado o diplomado, como:

- PUJ Cali: Diplomado en diseño de ambientes virtuales de aprendizaje. Cuyo propósito es generar innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje, haciendo énfasis en los lineamientos pedagógicos y tecnológicos en el marco de la excelencia académica y humana.
- Ibero León: Diplomado compuesto por 7 cursos de formación para docentes: Fundamentos de Pedagogía para la Educación en Línea, Herramientas básicas de Internet para la Docencia, Edición y Creación de Contenidos en Línea, Fundamentos de plataforma LMS, LMS avanzado, Tutor en Línea, CADE, Proyecto Final.

Hay universidades que cuentan con programas de capacitación tecnológica para los estudiantes para acceder a los cursos virtuales, ellas son: URL, UCA Nicaragua, IUJO BARQUISIMETO, PUJ Cali, Ibero León.

Investigaciones relacionadas con el tema TIC y Educación:

Solamente tres universidades han realizado investigaciones sobre TIC y Educación: la PUJ – Cali, sobre "Niveles de Apropiación de tecnología en docentes universitarios", Ibero – León, sobre "Procesos de Gestión y Comunicación para Comunidades de Práctica" y un estudiante de la Maestría en Políticas Educativas de la UCA José Simeón Cañas ha investigado sobre el «Impacto de Internet en la práctica pedagógica de los formadores de docentes», en su trabajo de graduación.

Proyectos relacionados con TIC y Educación

Hay varios proyectos en ejecución sobre TIC y Educación. La Ibero Laguna menciona: Formación de Profesores, Espacio TAE, Exploración e Implantación de Herramientas TIC, Desarrollo de Políticas y Usos de TIC, Objetos de Aprendizaje. La Universidad Alberto Hurtado está desarrollando un proyecto sobre libros digitales, la UCA El Salvador sobre conectividad a RedCLARA, UCA de Nicaragua sobre uso de Portafolios Digitales en la

docencia, y la PUJ Cali tiene dos proyectos: 1) Articulación docencia, proyecto educativo y TIC , 2)Aplicación de una herramienta computacional para el apoyo al proceso de enseñanza y aprendizaje, con base en TIC en las asignaturas de matemáticas fundamental de la PUJ – Cali.

Conclusiones

Existe heterogeneidad en cuanto a los niveles de integración de TIC en las diferentes instituciones, que van desde las universidades que se encuentran en una fase de experiencias iniciales hasta las que han integrado de forma decidida las TIC a las prácticas educativas.

Este panorama tan diverso en cuanto a la integración de TIC, se ve reflejado también en la cantidad y calidad de recursos materiales, técnicos y humanos con los que cuentan las instituciones para el trabajo con TIC de sus comunidades educativas. Se observa poco uso de recursos potentes para los procesos educativos como el Webquest y otros.

En este sentido se puede caracterizar un grupo de universidades, en las cuales existen experiencias aisladas de uso de TIC, muy valiosas como estado inicial, pero no suficientes para lograr un verdadero impacto de apropiación de dichas tecnologías en las instituciones.
En el otro extremo se encuentran las instituciones con un mayor nivel de integración de TIC, donde existe un decidido apoyo institucional, el cual se ve reflejado en los planes de formación de docentes, inversión de tecnología, unidades de apoyo para los docentes que hacen uso de TIC, entre otros. Sin embargo, se puede afirmar que éstas últimas están concientes que hace falta recorrer un largo camino hacía la apropiación de las tecnologías y su uso educativo por parte de los profesores, para generar un impacto mayor. Todas ellas apuestan a la formación docente como una estrategia para lograrlo. En este sentido, se nota una clara coincidencia entre aquellas que tienen una política institucional definida sobre el uso de TIC, así como una política de formación docente.

El número de investigaciones sobre TIC y Educación es muy bajo. El número de proyectos, aunque es bajo, superan en cantidad al de las investigaciones.

Por último, se observa en todas las universidades una preocupación y disposición para dar pasos en la dirección de una mayor integración de las TIC en los procesos educativos. Seguramente, la creación de espacios de intercambio de experiencias sobre uso de recursos, formación, proyectos, investigaciones, podría potenciar este esfuerzo.

Un día en la operación de la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México

Jorge Molina García/
UIA Ciudad de México

Aún no sale el primer rayo de sol y el personal de seguridad del turno de la noche, recorre nuevamente las instalaciones, con la finalidad de dar a su supervisor el reporte de las condiciones del área a su cuidado. La lluvia no ha dejado de caer, el viento sopla frío; sin embargo, entre todos han recorrido durante toda la noche cerca de doscientos mil metros cuadrados de áreas construidas, han entrado y revisado laboratorios, aulas, auditorios, oficinas, pasillos, canchas, azoteas y jardines; sus rostros denotan cansancio: todos ellos sin duda desean llegar a casa y descansar.

El supervisor en turno recaba los reportes y escribe la bitácora para entregar las instalaciones al supervisor matutino y concluir su jornada. Por el radiocomunicador se escucha: "ochenta, ochenta, me copia"; ochenta es la clave del supervisor. Él contesta: "seis", clave de "adelante, trasmita", y entre números de clave y voz fatigada, Rubén transmite el mensaje de "Tenemos una urgencia". ¿Qué?, exclama el supervisor, ¿dónde es la urgencia? —En la cafetería, señor, está inundada. Por un momento pasan por la mente mil cosas y se escuchan instrucciones rápidas al personal cercano al área. De pronto el supervisor llega a la zona y constata que eso parece una Venecia. ¡Rápido! Nadie puede irse, el turno de Intendencia aún no entra, por lo tanto el personal de seguridad busca rápidamente la fuente del problema: una manguera se reventó por presión. Rápidamente aparecen escobas, jaladores de agua, trapeadores y todo lo que pueda servir para controlar y secar el área; en un momento hay quince personas con los zapatos y pantalones mojados haciendo un gran esfuerzo por secar, sólo se oye al fondo al supervisor decir: "Señores, esta cafetería en tres horas estará sirviendo desayunos a los estudiantes, ¡ánimo!, ya falta menos". Y después de una hora los trapeadores terminan de secar los últimos rastros del agua, junto con el grupo de trabajo de Intendencia que inicia sus labores con esa inesperada tarea.

Por fin, concluida la tarea, se entregan las instalaciones para iniciar un nuevo día, que sin duda estará lleno de múltiples actividades y eventos que identifican a una comunidad universitaria como la Ibero. El turno entrante empieza a encender las luminarias de pasillos, entradas a oficinas, estacionamientos, salones.

En el perímetro de la Universidad, en casi todas las puertas de acceso vehicular hay filas de cientos de autos con las luces prendidas esperando a que sean las seis y veinte para poder ser parte del río de autos cuyos dueños buscan el lugar más cercano a los salones para estacionarse e iniciar clases de siete, entre maquetas, libros bajo el brazo, *laptops* encendidas. Los pasillos de los salones empiezan a cobrar vida, los cigarros no se dejan esperar, una joven le dice a su amigo: "Sal del salón, aquí no puedes ya fumar, sólo en áreas abiertas". Él no contesta y sale del salón.

Por esos mismos pasillos el personal de electricidad entra a cada uno de los doscientos sesenta y tres salones a revisar que las luces prendan correctamente, que los apagadores funcionen. Tras ellos la gente de Intendencia empieza a limpiar y acomodar bancas de los salones en donde ya terminó la clase; algunas fueron breves porque sólo se entregaron trabajos, otras hasta las nueve concluirán, sin embargo todos los minutos que se pueda adelantar la limpieza es oro molido para ese sector de servicio, ya que a las nueve de la mañana toca baños, pasillos, derrames de café y botes de basura.

Los jóvenes se concentran en los pasillos esperando, algunos, los minutos de tolerancia para "matar" clase, otros no se ponen de acuerdo en qué cafetería desayunar, algunos comentan del fútbol y, en fin, ese espíritu estudiantil recorre toda la universidad. A lo lejos se ve al profesor acercándose y buscando en su saco los plumones y moviendo la cabeza, recuerda que los dejó en casa, junto a los exámenes que estuvo calificando por la noche; entonces le pide a uno de sus alumnos: "corre a Control de Salones por plumones y borrador. Aquí esta mi credencial de profesor de asignatura".

Son las diez de la mañana, el comedor de empleados comienza a recibir al personal del primer turno, para servir la comida. Sí, parece ser temprano pero ellos entraron a las seis de la mañana y la comida es merecida. Entonces, por radiocomunicador se escucha: "Personal de jardinería, ¿podrían ayudar con una maceta que se rompió y con las lluvias que no han parado se está escurriendo la tierra por las oficinas?" Rápidamente algunos terminan su comida y se acercan al área con un diablito para llevar la maceta al respectivo taller.

Cerca del mediodía confirman que el Jefe de Gobierno asistirá al evento que se realizará en el auditorio Sánchez Villaseñor. —Pero ¿qué pasó?, había dicho que no. —Cierto, comenta un joven del staff organizador, pero su coordinador de logística ya está en el plantel y me acaba de hablar al celular avisándome que en media hora llegará el licenciado. De nuevo, personal de seguridad es desplazado a las puertas y se verifica las condiciones dentro y fuera de donde se llevará a cabo el evento para dar una mejor presencia. Intendencia manda personal por si acaso hay algo que se pueda limpiar de último momento. Por supuesto, el personal de Control de Eventos rápidamente modifica las sillas en el estrado y dispone de otro micrófono para el invitado.

Por la tarde, después de comer, la comunidad universitaria disfruta de un espectáculo de luz y sonido. En esta época del año (mayo) la lluvia y los truenos no cesan. Sabemos que en esta zona de la ciudad sí sabe llover y ante nuestros ojos presenciamos una cascada en plena escalera magna: es la lluvia que a fuerza de empujar, venció la resistencia de la coladera y se precipitó por una de las lámparas. Como pequeñas hormigas aparece personal de Intendencia defendiendo a la biblioteca para que no ingrese el agua, hasta que después de una feroz lucha, la naturaleza nos perdona la vida y el agua cesa. El cielo está obscuro y nos invita a la nostalgia y a la reflexión. Unos se asoman por la ventana y sin que todos lo sepan es un momento difícil para el Jefe de Mantenimiento, pues él sabe que las lluvias significan la posibilidad de fallos, es ahora cuando su pensamiento es ratificado por la ley de Murphy: se escucha un estallido fuera del plantel y la luz desaparece en todos los rincones del mismo. Uno, dos, tres, cuatro, cinco..., comenzamos a contar para saber cuánto tiempo se tarda la planta de emergencia en proveer de luz a la universidad. Se oyen comentarios: "¡ya se tardó!!, otros dicen: "Aquí no hay planta de emergencia". Aproximadamente diez segundos más tarde comienzan a parpadear las luces, no al cien por ciento, pero sí en un cincuenta por ciento, en los pasillos, salones, oficinas. Ya se escucha el espantoso sonido de los *no-break* de las computadoras, pi... pi... pi..., para recordarnos que no hay luz, como si no nos hubiéramos dado cuenta, pi... pi... pi... Alguno dice: "yo ya me voy, porque quién sabe a qué hora llegará", y algún compañero contesta: "Mejor quédate, está peor el tráfico". Para estos momentos el agua corre como río de la plaza comercial hacia nosotros, llevando piedras y lodo.

En la Jefatura de Mantenimiento comienzan a sonar los teléfonos. —Oigan, ¿ustedes saben por qué no hay luz? —¿Me pueden decir a qué hora llegará la luz? —En mi oficina no prendió ninguna lámpara y llevo cinco minutos

en penumbras. Parte del personal de electricidad corre a los elevadores y de forma manual hace que abran sus puertas en la planta baja de cada edificio para dar salida a sus ocupantes, otros atienden solicitudes específicas, el responsable del taller coordina a su personal para que las subestaciones eléctricas tengan lecturas de buen funcionamiento, se inicia la observación de los sistemas de soporte eléctrico, se procede a establecer contacto con la compañía de luz para que nos informen de las causas y posible tiempo de restablecimiento eléctrico, datos que no nos gusta oír, dos horas, dos largas horas porque un relevador se fundió, ojalá que sólo sean dos horas...

Mientras, las clases continúan; sólo algunos talleres tienen que suspender porque sus herramientas no tienen corriente de emergencia; algunos *pi... pi... pi...* cesan, se acabó la energía en esos *no-break;* personal de mantenimiento sabe que cuenta con subestaciones capaces de proveer electricidad por ocho horas ininterrumpidas pero no pueden confiar en que en dos horas llegará, por lo que se decide sacar de operación una subestación por si fuera necesario suministrar electricidad a los servicios básicos. Son cerca de las seis de la tarde, los servicios administrativos están por concluir su día y afortunadamente para toda la comunidad universitaria se restablece el suministro eléctrico. Se oyen nuevamente comentarios, pero lo importante es que la universidad labora hasta las diez de la noche, lo que da un respiro al personal de mantenimiento.

Un estudiante va a la oficina de Informes en búsqueda de su mochila pues durante el apagón se salió a platicar con sus compañeros y cuando regresó el salón estaba cerrado. Quien lo atiende, le pregunta: —¿cómo era tu mochila? —De rayas rojas, creo que me la robaron— asienta el joven de forma molesta. —¿Es ésta tu mochila? —le pregunta la señorita de Informes. Entonces, el joven dice: —Mil gracias, en verdad, mil gracias, pensé que me la habían robado y es que traigo también mi *ipod*.

Se han llevado a cabo labores que normalmente no se aprecian: la seguridad, la limpieza, la electricidad, la carpintería, la herrería, la jardinería y en fin todo lo que significa Planta Física de una institución como la UIA conlleva mucha logística. Es un área de coordinación y previsión, sus actores están tras bambalinas, son los encargados de que la comunidad disponga de espacios seguros y funcionales para su actividad diaria.

Gestión de una universidad recién fundada

Fernando Montes sj
Rector Universidad Alberto Hurtado

Me han solicitado un breve artículo sobre la gestión de una nueva universidad[1] .

La Compañía me dio la misión de estar al frente de la Universidad Alberto Hurtado en el momento de su fundación y me gustaría compartir la experiencia de casi 11 años creando con un equipo una institución universitaria. En este período que para la vida de una universidad es muy corto pero para una vida humana es largo, hemos podido acumular saberes, penas y esperanzas que trataré de compartir.

La gestión de una universidad nueva se asemeja en muchos aspectos a la gestión de toda universidad: ante todo debe velar por la calidad académica, por la investigación y la extensión, por los aspectos económicos, las relaciones humanas, cuidar las relaciones públicas, etc. Pero hay tres aspectos que asumen especial relevancia al comenzar un proyecto: gestionar la identidad y la misión, en medio de la pobreza de medios; gestionar una institucionalización razonable y que merezca perdurar con controles y alicientes ajustados. Finalmente, ubicar la universidad en la sociedad para que ella sea una institución pertinente.

Gestionar la Misión y la identidad

Para nosotros la primera y fundamental tarea fue formular una misión que orientara todos los discernimientos y animara a la comunidad. Esa misión tenía que ser coherente con el modo nuestro de proceder como hijos de Ignacio. Teníamos que sumarnos a la caravana de una larga historia universitaria y a la vez debíamos responder a los desafíos del país y de la Iglesia formulando un proyecto pertinente y atractivo. **Gestionar el carisma,** darle forma, socializarlo en toda la comunidad académica y nacional ha sido la más importante tarea en estos años fundacionales. Se trataba de darle alma a la nueva universidad.

La fuerza más honda de una institución radica precisamente en el alma que la inspira, en su carisma. Cuando él está presente la creatividad brota, los problemas se enfrentan, las penurias se soportan y el conjunto tiene sentido. Ahí está el gran desafío: una universidad sin carisma, sin misión, sin identidad no tiene vitalidad ni sentido.

No puedo dejar de recordar la aventura de los primeros jesuitas, portadores de un carisma que tuvieron que institucionalizar en los marcos de una orden religiosa para que ese carisma se prolongara en el tiempo y se extendiera en el espacio. Los primeros

1 Deseo agradecer la colaboración e ideas aportadas para este articulo por Ricardo Carbone, Enlace Ausjal de nuestra universidad

compañeros no querían que el carisma muriera con ellos pero tampoco querían que se encerrara en cercos estrechos. San Ignacio fue experimentado, discerniendo y dejó a su muerte las constituciones inconclusas, la institucionalidad en marcha pero con la fuerza de un espíritu y un estilo compartido. Fue un tiempo de creatividad y de sueños.

El discurso fundacional que definía nuestra misión, los principales lineamientos y objetivos decía: "No hay que ser cortos en el soñar; no descorazonarnos por las dificultades y cada día ir haciendo posible lo que parecía una utopía irrealizable". Esta frase ha sido muy relevante en estos primeros 10 años y, probablemente lo seguirá siendo a futuro. San Ignacio nos enseña a enfrentar la tensión entre los sueños y la dura realidad. El nos invita a no empequeñecer los ideales pero a la vez ir buscando las mediaciones posibles que irán realizando ese sueño sin descorazonarse por la lentitud.
Los ideales sin mediaciones son puras utopías; las mediaciones sin ideales son pura confusión. Es necesario ir dando los pasos que conducen al fin.
Nuestra universidad ha sido pobre en medios, pero todos reconocen en ella su misión y la comunidad se la ha apropiado. Es esa nuestra mayor fortaleza.

Gestionar la institucionalización

Para que la misión se haga realidad tiene que concretarse en estructuras, reglamentos, edificios. La dificultad radica en que el carisma para prolongarse en el tiempo tiene que institucionalizarse, tiene que crear estructuras... y de ahí brota una lucha sorda entre el espíritu y la letra. En toda institución acecha el peligro de que las estructuras necesarias, los procesos que hay que establecer terminen, ahogando el carisma, De ahí nace la necesidad de **gestionar prudentemente la institucionalización**. En las instituciones universitarias las tradiciones seculares del mundo académico, los criterios establecidos de acreditación pueden convertirse en un escollo para una universidad nueva. Si una universidad nueva descuida su carisma fundacional, se convierte en un pobre remedo de las instituciones tradicionales muchas de las cuales, desgraciadamente, olvidaron su razón de existir y se han ido clonando para reproducir las injusticias, las diferencias sociales, las carreras académicas fatuas y estériles.

El espacio que la institucionalidad universitaria tradicional y los criterios reinantes deja a una nueva universidad es muy estrecho para crear algo realmente nuevo. Difícilmente una universidad recién creada tendrá la fuerza de ir imponiendo una nueva cultura. Esperábamos poder crear una institución con estructuras más fluidas e interdisciplinarias pero no tuvimos las espaldas para sobrepasar la pesada y tradicional estructura de facultades que corre el riesgo de burocratismo y concentración en una sola disciplina. La necesidad de tener intercambios con otras universidades nos obligó a asumir lenguajes y estructuras ya existentes en el mundo académico y por eso fue necesario para nosotros constituir facultades. El único espacio de gestión que nos quedaba era buscar la forma de que esa ineludible institucionalización no ahogara nuestro carisma.

En las instituciones universitarias las tradiciones seculares del mundo académico, los criterios establecidos de acreditación pueden convertirse en un escollo para una universidad nueva

A la hora de la institucionalización aparecen con toda su fuerza las pobrezas, la falta de medios en comparación con otras instituciones que han tenido el tiempo de afianzarse. Se comparan las instalaciones, las canchas de deporte, los laboratorios, los reglamentos y en nuestro caso todo era desventaja.

Es indispensable aprender de los otros y discernir lo que es esencial de aquello que sólo es accesorio. Cuesta sobreponerse a la tentación de tenerlo todo inmediatamente. No resulta fácil alentar el trabajo de los profesores en medio de las penurias y mucho más convencer a los estudiantes que los medios son sólo medios que deben ser compensados por el esfuerzo tenaz y la creatividad. En la institucionalización es necesario tener conciencia del tiempo, avanzar paso a paso y aceptar que una institucionalización supone etapas, y paciencia. Es necesario no sólo sopesar los recursos que se tienen sino las prioridades.

Los proyectos universitarios serios son de largo plazo. Quienes conducen este tipo de organizaciones deben ser capaces de gestionar los proyectos de largo plazo sin descuidar los pequeños avances de lo inmediato. Un desequilibrio entre estos dos polos será muy perjudicial para la universidad en fundación. Los directivos, docentes, estudiantes, administrativos, bienhechores deben tomar decisiones poniendo el foco en el largo plazo, pero trabajar incansablemente hoy para llegar a ese objetivo que, probablemente no verán concretado. Un adecuado equilibro de estos tiempos es materia que debe ser gestionada por los distintos niveles organizacionales y organismos colegiados.

Como está dicho, la etapa de la institucionalización no sólo abarca la constitución de las estructuras físicas, sino sobre todo la formulación de los reglamentos, de las leyes internas, de las prácticas docentes y de todo aquello que ordena el correcto modo de proceder. Sin eso el carisma se evapora en la nada.

La etapa fundacional requiere de una enorme disciplina para crear una cultura de la autoevaluación para examinar permanentemente lo que se hace.

En un comienzo la estructura institucional es más simple. Las personas cumplen variadas funciones pero a medida que la institución crece es necesario diversificar, generar las correspondientes dependencias y líneas de mando que permitan participación y la vez dirección.

En este trabajo de crear institución, la tentación de la copia indiscriminada, de la hiperreglamentación aparece por todas partes con el riesgo de ahogar definitivamente el carisma.

Quien tiene la responsabilidad del conjunto sabe que un desequilibrio al comienzo se prolongará en el tiempo y se pagará caro.

La etapa fundacional requiere de una enorme disciplina para crear una cultura de la autoevaluación para examinar permanentemente lo que se hace.

Esta reflexión permanente supone la generación de un clima de confianza y responsabilidad. Es tarea de la alta dirección generar un ambiente propicio para la discusión y la permanente reflexión y evaluación honesta y sin suspicacias.

Constituir una universidad pertinente

La Compañía de Jesús se preguntó seriamente ¿por qué y para qué fundar una nueva universidad si había tantas?

El proceso de discernimiento que se inició para responder a estas preguntas nos mostró los vacíos existentes en nuestra sociedad y específicamente en el sistema universitario chileno y los aportes que humildemente podíamos hacer en esa realidad compleja.

Claramente no pretendíamos fundar una institución con fin de lucro, por eso debíamos justificar la nueva universidad por su pertinencia, por la calidad del servicio que podía prestar a la sociedad chilena y latinoamericana, y a la Iglesia.

En este sentido desde sus orígenes la Universidad Alberto Hurtado se definió como una institución de "servicio público". Nos concebimos como una universidad privada en su gestación y gestión pero pública en su misión. No sólo queremos formar profesionales imbuidos de un espíritu de servicio sino que en la investigación quisiéramos enfrentar los grandes problemas nacionales, ayudar a formular las políticas públicas y en particular resolver los problemas remanentes de injusticia.

Creemos también de suma pertinencia, de servicio a la sociedad y a la Iglesia, confrontar el cristianismo, la doctrina social, los principios éticos con la cultura emergente de la globalización.

Nuestro modo de leer el evangelio de Jesús y de enfrentar con él la realidad constituye un importante aporte a la cultura moderna.

Chile, como otros países vive un acelerado proceso de modernización, y los esquemas mentales de la globalización están en el centro del modelo de país que estamos construyendo. Rara vez ese esquema es cuestionado por los constructores de la sociedad.

La cultura de la globalización con su hipereconomicismo, su focalización en la técnica para incrementar la productividad, con el acentuado individualismo competitivo, con su exitismo corre el riesgo no sólo de desdibujar nuestra identidad cultural sino de opacar toda visión humanista. Por eso en la gestión de los primeros años de la universidad resulta esencial velar por su pertinencia social y cultural. En particular, ha sido importante contribuir a reformular un nuevo humanismo que nos permita asumir los progresos técnicos sin descuidar al ser humano, su organización social, su modo de convivir y de organizar el poder. Descuidar estas dimensiones significa construir un progreso con pies de barro.

Un nuevo humanismo tendrá que poner especial cuidado en la dignidad del pobre y marginado, en las dimensiones éticas, en la gratuidad que es un aspecto esencial de lo humano, en la justicia y en el pluralismo como un modo humilde y respetuoso de convivencia.

El discernimiento nos permitía reconocer que Chile y Latinoamérica necesitaban una universidad que se hiciera cargo de las urgencias de nuestra sociedad que "buscara la verdad para ponerla al servicio de los más pobres y no para usufructuar de ella. Una universidad pertinente en sus medios y fines, abierta a todos los segmentos sociales, credos religiosos, formas de pensar, historias y anhelos".

Finalmente, considero conveniente hacer mención a un aspecto que a muchos les resulta doloroso en el proceso de crecimiento de una nueva universidad. Necesariamente con el paso del tiempo, la incorporación de nuevos miembros y el crecimiento en estudiantes, profesores y personal administrativo se va perdiendo el carácter íntimo, personal que tiene una institución en sus comienzos. Al principio todos se conocen, todos se sienten igualmente responsables del carisma y poco a poco va entrando gente menos comprometida, rostros cuyos nombres desconocemos y eso genera añoranzas y dolores. Además se acrecienta la disyuntiva entre personas y resultados. Específicamente, el cuidado y valoración de las personas es puesto en pugna y contradicción con el logro de los resultados comprometidos, sean estas metas, indicadores, compromisos, etc.
El talento directivo está en reconocer en qué momento presionar para conseguir resultados y en qué oportunidades sacrificar parte de esos resultados a fin de cuidar y proteger a las personas y el ambiente humano. Esta es una tensión clásica que debe ser reflexionada y resuelta.

En el caso particular de Chile que es un país con muy marcadas diferencias sociales existe otra tensión que debo mencionar. Nuestros planes acentúan la calidad académica pero nuestra vocación social nos obliga a abrirnos a estudiantes de grandes cualidades pero de más escasos recursos que se han visto carenciados en su formación primera. La pertinencia social de nuestra universidad nos obliga a abrir nuestras puertas pero esa misma pertinencia nos obliga a buscar la excelencia y la calidad. Unir estos aspectos no es fácil.

Después de diez años seguimos fundando la universidad. Hemos tenido grandes logros, frustraciones y penurias. Entre las penurias, los sueños, los éxitos y los fracasos la principal tarea de la gestión de una nueva universidad de la Compañía es sostener contra viento y marea la esperanza de todos los que en ella trabajamos. Estamos sirviendo a Alguien, que nos invita a colaborar con El sin descanso para construir un mundo más justo y más humano...para acercarnos a su Reino. Tenemos que hacer realidad cada día la consigna de Ignacio: estamos aquí para la Mayor Gloria del Señor...lo demás es vanidad de vanidades.

La historia de las universidades también la escriben los laicos

Son muchas las personalidades laicas que han ocupado posiciones importantes dentro de la organización de las universidades de AUSJAL. Directores, decanos y por supuesto el profesorado y personal profesional que día a día hacen la pequeña historia de nuestras instituciones, en su mayoría no son jesuitas. Tampoco lo son todos los rectores,a pesar de que las universidades sean confiadas a la Compañía de Jesús.
En la actualidad, las universidades Rafael Landívar de Guatemala, Centroamericana de Nicaragua e Iberoamericana de Tijuana, la conducción está en manos de rectores laicos y mujeres en el caso de las dos primeras. Guillermina Herrera, Mayra Luz y Sebastián Serra han sabido llevar la conducción de sus instituciones, manteniendo vivo el espíritu ignaciano.
Para ellos es un reto que se renueva todos los días, tal como se desprende de las respuestas que gentilmente compartieron ofrecieron a la Carta AUSJAL los rectores de la UCA – Nicaragua, Mayra Luz Pérez y de la Universidad Iberoamericana de Tijuana, Sebastián Serra

1. ¿Cómo es un día en la gestión del campus?

Mayra Luz Pérez
Sin duda, cada día representa para nosotros un reto desde el punto de vista del desarrollo de la Universidad. Este nos compromete a ampliar nuestro quehacer, convirtiendo el espacio educativo en algo que no sólo incluye a los estudiantes, sino también en un espacio que se abre a cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Todo ello conlleva cuidar y cultivar el espíritu de identidad institucional, la comunicación interpersonal, el respeto hacia la individualidad de cada uno y la colaboración en la preservación y el desarrollo de nuestros objetivos. En este sentido, hacer funcionar la Universidad día a día, de manera eficaz, con sentido de racionalidad y de responsabilidad con su patrimonio intelectual y material, también representa apropiarnos de un nuevo modelo de dirección en todos los niveles y de una cultura abierta a la innovación. Esto implica inversión de energía y de tiempo, manteniendo constantemente abiertos los espacios de comunicación. Hoy por hoy, nuestra comunidad educativa va asumiendo que cada uno es un eslabón importante y todos en conjunto, el alma de un cuerpo de apoyo, compacto y necesario para hacer crecer a la UCA.

Sebastián Serra Martínez
Si algo no podría estandarizar es cómo es un día en la gestión de la universidad. Intentaré definir algunos elementos comunes.

La administración del tiempo la baso en una agenda que, sin ser inflexible, me

Luis Ernesto Blanco/
AUSJAL

Dra Mayra Luz Pérez

Licenciatura en Humanidades de la Universidad Centroamericana y Doctora en Filosofía y Letras, Especialidad en Filología Románica de la Universidad Complutense de Madrid, España. En la Universidad Centroamericana ha sido Vicerrectora académica (1992 – 1999); Secretaria General (2000); Rectora General (2001 – 2004). Desde 2005 se desempeña como Rectora en dicha universidad.

permite ordenar los asuntos a tratar y darles la atención y el cuidado que requieren.

Una parte importante del día la dedico a los acuerdos con los directores generales de la institución. En ellos se me comunica la información de los aspectos relevantes del área, seguimiento a decisiones tomadas, planteamiento de nuevas problemáticas o definición de políticas.

También atiendo a personas que requieren hablar con el Rector para diferentes asuntos, previamente se trata de canalizar muchas de estas solicitudes, como peticiones de ayudas económicas por parte de alumnos y padres de familia, iniciativas de estudiantes o propuestas de organismos externos a la universidad, con las diferentes áreas responsables de la universidad que tienen potestad para aclarar muchos de estos asuntos, pero siempre hay solicitantes que insisten que el "Rector tiene que resolver o conocer". Después de conocer estas peticiones o propuestas normalmente se canalizan a las áreas responsables y se les da seguimiento posterior.

Parte importante del tiempo del rector está en las relaciones interinstitucionales, reuniones fuera del campus con organismos del Gobierno, organizaciones empresariales o sociales, con los medios de comunicación. La universidad requiere una vinculación para lograr sus fines y el rector, en muchas ocasiones requiere estar presente y no debe ni puede delegar.

Semanalmente se trabaja con el equipo de rectoría para el seguimiento de asuntos de corte más estratégico y de proyección al futuro.

Mensualmente se da cuenta al consejo educativo, máxima autoridad colegiada de la universidad, del andar institucional y de las decisiones de alto nivel, (planeación estratégica, finanzas institucionales, grandes políticas académicas y administrativas etc.).

Las nuevas tecnologías han permitido facilitar la comunicación entre los diferentes actores de la gestión universitaria por lo cual dedico un tiempo a revisar la información, solicitudes, invitaciones, de múltiples aspectos por email. Respondo o re envío a las áreas de interés. La respuesta puede estar en términos de la definición que considero oportuna o que requiero más información o tiempo para hacerlo.

2. ¿Qué es lo más difícil en la gestión de su Universidad?

Mayra Luz Pérez

El ejercicio de las funciones básicas de la Universidad, a las cuales hemos de añadir la gestión, nos induce a velar por la calidad como garantía del cumplimiento de la misión en todo lo que tocamos. La UCA de hoy, más compleja en la actualidad que hace algunos años, exige

Mtro Sebastián Serra Martínez
Ingeniero Químico de la Universidad Iberoamericana (1977); Diplomado en Docencia Universitaria (UIA, 1982) y Magíster en Sistemas, Planeación e Informática (UIA Cd. de México, 1989). Ha sido Director General de Planeación UIA León (1989 - 1998); Rector Universidad Iberoamericana León (1998 -2006) y desde 2006, es Rector de la Universidad Iberoamericana Tijuana.

un estar pendiente del conjunto que representa la vida académica a través de los aprendizajes y proyectos debidamente respaldados por nuestra capacidad de administración interna. Las grandes interrogantes son entonces: ¿Cómo conciliar la aspiración a tener una Universidad de calidad con recursos limitados? ¿Cómo ser solventes en un entorno donde las prácticas tradicionales han precedido los intentos subversivos de transformación? Hoy, damos continuidad a una profunda reforma iniciada hace ya diecisiete años bajo un concepto de desarrollo académico y financiero, salvando en la medida de lo posible la brecha entre el querer y el poder. El desarrollo de la investigación, la adaptación de las nuevas tecnologías al currículo, el mejoramiento de las instalaciones físicas y la renovación bibliográfica, requieren de grandes esfuerzos y previsiones realistas para su sostenimiento. Se trata, en resumen, de garantizar con calidad y eficacia el aporte de la Universidad para la construcción de la nueva realidad social, cultural y política que se requiere. Todo ello, con visión de nación y con un sentimiento de esperanza y de confianza en el futuro, el cual a veces pareciera diluirse en el ambiente por el dolor y las frustraciones que nos rodean como país y como región.

Sebastián Serra Martínez

La vida de la universidad se hace fundamentalmente entre personas. La dificultad más grande de dirigir la universidad está en el manejo de la tensión entre varias situaciones:

- Misión de la institución ante intereses individuales de académicos, estudiantes, personal.
- Visión de largo/mediano plazo vs operación cotidiana.
- Proyecto de inspiración cristiano ignaciano ante una sociedad que busca otros intereses.
- Sobrevivencia económica ante el compromiso social.
- Fuertes demandas de recursos económicos y materiales ante limitaciones de recursos.

3. ¿Cómo ha sido su relación con la Compañía de Jesús y los jesuitas?

Mayra Luz Pérez

Quizás la mejor respuesta a esa pregunta sea el hecho de que como Rectora me siento heredera de una historia educativa que es la historia de la Universidad Centroamericana, fundada por la Compañía de Jesús como la primera universidad privada de Centroamérica, hace cuarenta y ocho años. Esta herencia es un bien recibido con los valores e ideales ignacianos que he

asumido como propios, inicialmente como estudiante de la carrera de Filosofía y Letras de la UCA y posteriormente, a través de la relación fraterna cultivada con los jesuitas, siendo parte del claustro de profesores y desde diversos cargos de dirección a lo largo de los años. La responsabilidad que asumo ahora como Rectora, me vincula también a una tradición histórica por la cual la Compañía de Jesús, más allá de concepciones academicistas, abre las puertas de la inteligencia hacia la verdad y la justicia. Por tanto, me siento sumamente honrada por el enorme voto de confianza que representa hacia mi persona el tener esta gran responsabilidad para profundizarla y para darle continuidad con el mismo espíritu de mis predecesores jesuitas, aquéllos con quienes tuve el privilegio de trabajar a favor del fortalecimiento y de la modernización de la Universidad, sin perder de vista sus raíces fundacionales.

Sebastián Serra Martínez

Mi relación con los jesuitas ha sido muy buena, reconociendo las dificultades que muchos de ellos tienen para trabajar en equipo, como la tienen muchos académicos, he enfocado mi trato para encontrar en cada uno de ellos el mejor aporte que pueden dar a la universidad y potenciar su apoyo. La experiencia de varios de ellos me ha permitido orientar algunas decisiones de mi actuación.

Estructuralmente se ha configurado "la consulta jesuita" como grupo asesor para el rector, su carácter no es de decisión sino de orientación y consulta. Este organismo me permite presentar situaciones de la universidad donde requiero un aporte claramente jesuita y donde se me exponen observaciones que de ellos provengan. No necesariamente existe uniformidad en las observaciones por parte de todos los jesuitas, situación propia de la compañía que hace que sus aportaciones sean más ricas aunque en algunas ocasiones sea difícil conciliarlas.

4. ¿Cuáles son los retos para su Universidad en los próximos años?

Mayra Luz Pérez

Uno de los más importantes es el insertarse de manera eficiente en un mundo en perpetua transformación, que exige el aprendizaje continuo de las personas y de las instituciones en torno a una nueva cultura como instrumento de gestión. Cultura innovadora que favorezca las potencialidades de la institución y el alcance sostenido de sus metas estratégicas para contribuir, a través de las nuevas generaciones de nicaragüenses, en el alcance de la felicidad y la paz social como algo que legítimamente les pertenece en cuanto constituye patrimonio de humanidad.

Sebastián Serra Martínez

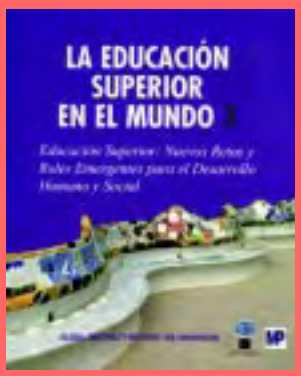
El mayor reto que tiene la Universidad Iberoamericana Tijuana para los próximos años es afrontar la tensión que se da entre el mercado universitario, diferentes ofertas educativas no siempre de calidad y nuestro ideal como institución jesuita. Las dificultades económicas a las cuales se enfrenta nuestra sociedad son reflejadas inmediatamente en la universidad privada en México. El Estado no aporta ningún apoyo económico ni a los alumnos ni a la institución por lo cual solamente vivimos de las cuotas de los estudiantes; de los proyectos académicos y de apoyos particulares. Debemos hacer creíble, atractivo, necesario nuestro modelo educativo para que muchos estudiantes deseen estar en nuestra institución y pagar los costos asociados. También debemos hacer que nuestro servicio a la socidedad sea de calidad y reconocido por personas e instituciones, públicas y privdas.

Medios y creencias. Perspectivas culturales del cristianismo en el entorno mediático

Editores: Peter Horsfield, Mary E. Hess, Adán Medrano y Juan Carlos Henríquez Traductora: Elvira Maldonado

En los últimos años, el componente religioso ha adquirido no sólo una visibilidad inesperada, sino una beligerancia fortísima y contradictoria; en lo personal y lo colectivo, la religión se está convirtiendo en uno de los ámbitos claves de la construcción del sentido de la vida. Esta obra hace una exploración de la necesidad de pensar juntos lo que significa hoy lo religioso en cuanto referente de identidad de las civilizaciones o de los individuos, y el espesor adquirido por la mediación comunicativa en la reconstrucción colectiva del sentido.

PUBLICACIONES



"La Educación Superior en el Mundo"

Informe GUNI Vol 3. UNESCO - ESM

La educación superior en el mundo: nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social ofrece una mirada al rol de la educación superior para el desarrollo humano y social en el contexto de la globalización.Este informe quiere presentar algo más que un análisis de la situación actual. Quiere ofrecer, proactivamente, diversas ideas y visiones para orientar el futuro.

Mercados de instrumentos financieros e intermediación.

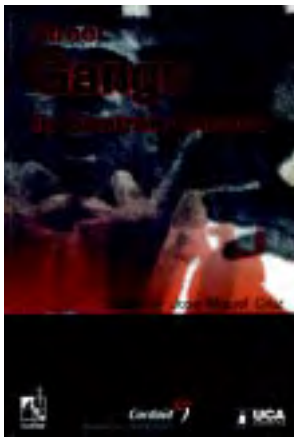
Alfredo Morles. Universidad Católica Andrés Bello

El autor, profesor de Derecho Mercantil de nuestra casa de estudios, ofrece una fuente de consulta para toda persona que participe en los mercados financieros. No es necesario ser abogado para comprender lo que el autor expone. El tópico principal del libro es el de la intermediación financiera y se encuentra dividido en siete capítulos. La edición es útil para estudiantes de pre y postgrado de Economía y Derecho, y para cursos sobre intermediación financiera y mercado de valores.

"Street Gangs in Central America".

Editado por José Miguel Cruz. IUDOP - Cordaid - UCA Nicaragua.

El libro, escrito en inglés, constituye un intento por superar la escasez de información académica acerca de las pandillas centroamericanas: los factores asociados a su surgimiento y evolución, las condiciones locales que moldearon el comportamiento personal de los jóvenes involucrados, y las respuestas desde el Estado y la sociedad civil.



Áreas periféricas de Mercosur.

UNICAP - UCU

Oportunidades y Vulnerabilidades a partir del análisis de cadenas productivas de integración. La integración entre las Universidades Católica de Pernambuco y de Uruguay se viene consolidando a través del tiempo con acciones que crearán sinergias y fortifican las redes de cooperación. La relación se inició en 1999, desde el seminario realizaco por la UNICAP sobre cooperación de las universidades de AUSJAL

La globalización y los jesuitas. Orígenes, Historia e Impactos.

Editores: María Clara Luchetti Bingemer, Inácio Neutzling, sj, Joao A. Mac Dowell, sj
Reimpresión: AUSJAL - UCAB

Jesuitas haciendo la historia de Brasil; ¿Quiénes son nuestros líderes? Los orígenes universales de la compañía; la Antropología Ignaciana como propuesta de integración de la persona, son algunos de los artículos recopilados en este libro realizado a partir de un seminario internacional realizado en Brasil, en septiembre de 2006, en la PUC-RIO, UNISINOS Y FAJE.

Gerencia Social Ignaciana

Representantes de la FIFYA, la CPAL y FLACSI se reunieron en Caracas con miembros de las universidades Albert o Hurt ado , Iberoamericana de León y Puebla; Javeriana de Bogotá y Cali; Católica del Táchira, Católica Andrés Bello y la Secretaría Ejecutiva de AUSJAL para avanzar en la definición del Programa de Gerencia Social Ignaciana que se ofrecerá a las obras jesuitas en América Latina.

A la reunión asistieron Beatriz Giraldo, Javeriana de Cali; Francisco Gismondi SJ, Economato General; Alfredo Ferro SJ, Coordinador Sector Social CPAL, Jeannette Ojeda, Universidad Iberoamericana de Puebla; Mario Iván Patiño, Iberoamericana de León; Omayra Parra, Javeriana de Bogotá; Dizzi Perales SJ, Católica del Táchira; Jorge Cela SJ, FIFYA ; Beatriz Borja, Fe y Alegría;; Ricardo Carbone, FLACSI y Universidad Alberto Hurtado. Luis Ugalde SJ, Jesús Azcargorta, Luis Ernesto Blanco y Susana Di Trolio de parte de AUSJAL.

El programa tendrá una duración de un año y constará de nueve módulos además del ntroductorio: Gerencia Social e Ignacianidad , Identidad Ignaciana, Contexto y enfoques de desarrollo, Gestión de recursos materiales y financieros, Gestión humana, Proyectos de mejoramiento (taller), Planeación estratégica y operativa, Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de proyectos, Redes y alianzas y Elaboración de un proyecto de mejoramiento.

Se ha diseñado una metodología práctica y aplicada, donde se aprenda del análisis de la experiencia, prácticas y problemas enfrentados en la gestión de las obras; mediante el intercambio de experiencias. Las aulas virtuales estarán mezcladas por sectores, por país, laicos y jesuitas. Se prevén dos momentos presenciales, al principio y a la mitad del programa. El primero está destinado a la inducción y entrega de conceptos básicos de Ignacianidad, gerencia social, plataforma, etc. El segundo está centrado en la formulación del proyecto de aplicación (proyecto de mejoramiento en su obra) que elaborarán los participantes.

En la primera cohorte se contempla la participación de 80 directivos. Los que serían distribuidos en cuatro aulas. Al finalizar y aprobar el programa, los participantes recibirían una certificación de diplomado. Adicionalmente deberá desarrollarse un trabajo de formación y acompañamiento para los tutores.

La Iberoamericana de Puebla, la Javeriana Bogotá y Cali, así como la Alberto Hurtado de Chile serán las sedes del programa, mientras que la coordinación académica estará a cargo de la Javeriana. El hospedaje estará bajo la responsabilidad de Fe y Alegría y el curso se ofrecerá a partir de marzo de 2009.

Homólogos de Pobreza en Caracas

Con la finalidad de establecer los acuerdos conceptuales y metodológicos para el desarrollo del proyecto de investigación de nominado Observatorio AUSJAL sobre Pobreza en América Latina, se reunieron en Caracas representantes de las universidades Javeriana de Bogotá y Cali (Colombia); Iberoamericana de Ciudad de México, León, Laguna, Puebla, el ITESO (México); Católica Andrés Bello de Venezuela, Católica de Uruguay, Alberto Hurtado de Chile, Francisco Bonó de República Dominicana, Unisinos de Brasil y Católica del Ecuador . Entre los acuerdos de la reunión se designó a la Universidad Javeriana de Cali como la coordinadora general del proyecto. Por su parte, la Católica Andrés Bello será la responsable del componente denominado Monitor Social Latinoamericano, mientras que el equipo de México será quien asuma el componente de Aspectos de las Políticas Sociales de América Latina. Finalmente la Católica del Ecuador coordinará el Comité Editorial.

Homólogos de Economía y Administración reunidos en Nicaragua

16 representantes de las universidades de AUSJAL y de la Secretaría Ejecutiva se dieron cita en la Universidad Centroamericana de Nicaragua, Managua, durante los días 19 a 21 de mayo de 2008, para celebrar el VI Encuentro de la Red de Homólogos de Economía y Administración.

La agenda giró en torno al tema de la evaluación del desempeño docente, la promoción de la investigación, el intercambio de estudiantes y docentes, la ética dentro de los planes de formación y la designación de los representantes de AUSJAL ante la International Association of Jesuit Business Schools.

Entre los acuerdos más importantes del encuentro destaca el crear una Cátedra AUSJAL de Administración y Economía con base en los siguientes criterios: incorporar asignaturas con énfasis en las líneas estratégicas de AUSJAL, especialmente sobre el tema de las PYMES; asignaturas dictadas en régimen intensivo y con el objetivo expreso de generar un verdadero intercambio académico, cultural y de la realidad de los diferentes países de América Latina.

El grupo también acordó intercambiar propuestas de investigación procurando una mayor interrelación entre los equipos de investigación. La red decidió crear un espacio virtual para dinamizar el intercambio docente y el trabajo en red, el cual ya está disponible en el portal de AUSJAL (http://homologos.ausjal.org)

Apoyando la formación de educadores populares

Representantes de FIFYA, de las universidades Javeriana de Bogotá, Católica del Ecuador, Antonio Ruiz de Montoya de Perú, Católica Andrés Bello de Venezuela y de la Secretaría Ejecutiva de AUSJAL sostuvieron una reunión en Caracas, los días 20 al 22 de febrero, para avanzar en la definición de un Programa de Formación de Educadores Populares que ofrecerá la Federación a su cuerpo de docentes. La meta es ofrecer este programa a 900 educadores de Fe y Alegría y del Sector Público en 11 países latinoamericanos, durante un período de dos años.

Luego de intensos debates académicos y metodológicos se definieron el objetivo general, los objetivos específicos, el perfil de egreso y los contenidos que tendrá el programa que sería dictado por las universidades de AUSJAL bajo una modalidad de enseñanza virtual y apoyada en la plataforma de Fe y Alegría.

El programa tendrá como propósito principal acompañar a los educadores en ejercicio en sus procesos de formación integral y construcción de identidad profesional en perspectiva de la educación popular. Se busca generar un entorno de aprendizaje colaborativo que permita a los participantes reflexionar sobre su práctica educativa y facilitar la construcción de estrategias de enseñanza y aprendizaje para trasformar el trabajo en aula.

Luego de la reunión en Caracas el grupo continua avanzando en la estructuración de los módulos del programa para lo cual se han sostenido dos audioconferencias y se estableció una comisión integrada por representantes de Fe y Alegría, la Universidad Javeriana de Bogotá y la Católica Andrés Bello con el fin de presentar una versión definitiva de la organización del currículo del Programa.

Córdoba recibió a los homólogos de RSU

La Red de Homólogos de Responsabilidad Social Universitaria de AUSJAL celebró su II Encuentro en la Universidad Católica de Córdoba, el pasado mes de mayo. La apertura del encuentro estuvo a cargo de los rectores Rafael Velasco (Católica de Córdoba y vicepresidente de AUSJAL) y, Luis Ugalde (Católica Andrés Bello y presidente de AUSJAL). Además de conocer las estrategias que se están desarrollando en las universidades para la institucionalización del enfoque de RSU, en las mesas de trabajo se elaboró la versión final de los indicadores relativos a la formación de estudiantes, generación y difusión del conocimiento, vinculación con la sociedad, gestión universitaria y gestión ambiental.

La Secretaría Ejecutiva de AUSJAL presentó la versión definitiva del proyecto de Fortalecimiento Institucional de la RSU de las Universidades de AUSJAL, el cual se comenzará a implementar a partir del 1 de junio de 2008. Se definieron las próximas tareas que incluyen la edición y publicación del documento de «Políticas e Indicadores de Responsabilidad Social de las Universidades de AUSJAL»; el desarrollo de los instrumentos y metodologías de recolección; el inventario de información e instrumentos existentes y el desarrollo de la base de datos. Así mismo, los homólogos acordaron mantener la comunicación y reflexión, vía foros virtuales, con el propósito de identificar y socializar estrategias de sensibilización de las comunidades de las universidades participantes en el proceso de autodiagnóstico de la RSU

En el encuentro estuvieron representadas las universidades Javeriana de Bogotá y Javeriana de Cali (Colombia); Católica del Ecuador; , Instituto Universitario Jesús Obrero, Católica del Táchira y Andrés Bello de Caracas y Guayana (Venezuela); Católica del Uruguay; Antonio Ruiz de Montoya (Perú), Iberoamericana de Ciudad de México e Iberoamericana de León (México); Católica de Río y UNISINOS (Brasil); Rafael Landívar de Guatemala; ISEFH (Paraguay); UCA de El Salvador y la Presidencia y Secretaría Ejecutiva de AUSJAL.

RECTORES

CENTRO DE APOYO AUSJAL

Universidad	Rector	Correo	Teléfono	Fax
ARGENTINA				
Facultades de Filosofía y Teología de San Miguel	Juan Carlos Scannone SJ	*jscannone@hotmail.com*	(54)(11) 44557992 Int.: 110	(54)(11) 44556442
Universidad Católica de Córdoba	Luis Rafael Velasco SJ	*rector@uccor.edu.ar*	(54)(351) 4938000	(54)(351) 4938002
BOLIVIA				
Instituto Superior de Filosofía y Humanidades "Luis Espinal" de Cochabamba	Luis Palomera, SJ	*palomera@tiscali.it*	(591)4 452.1098 y 99	(591)4 4521098
BRASIL				
Faculdade Sao Luis	Mieczyslaw Smyda, SJ	*directoria@faculdadesaoluis.br*	(55)(11) 31389747	(55)(11) 31389733
PUC/RIO	Jesús Hortal, SJ	*hortal@reit.puc-rio.br*	(55)(21) 31141120	(55)(21) 31141119
UNICAP	Pedro Rubens Ferreira SJ	*prubens@unicap.br*	(55)(81) 32164000	(55)(81) 34230541
UNIFEI	Márcio Rillo	*reitoria@fei.edu.br*	(55)(51) 43532900	(55)(51) 41095994
UNISINOS	Marcelo Fernándes de Aquino, SJ	*reitor@unisinos.br*	(55)(51) 35908201	(55)(51) 35921035
Centro de Estudios Superiores de la Compañía de Jesús	Jaldemir Vitório, SJ	*reitor@faculdadejesuita.edu.br*	(55)(31) 34991600	(55)(31) 34917421
COLOMBIA				
Universidad Javeriana - Bogotá	Joaquín Sánchez, SJ	*joaco@javeriana.edu.co*	(57)(1) 3208320 Ext.: 2009	(57)(1) 2853348
Universidad Javeriana -Cali	Jorge Humberto Peláez, SJ	*jpelaez@puj.edu.co*	(57)(2) 3218200	(57)(2) 5552826
CHILE				
Universidad Alberto Hurtado	Fernando Montes, SJ	*fmontes@uahurtado.cl*	(56)(2) 6920211	(56)(2) 6920216
ECUADOR				
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Manuel Corrales, SJ	*mcorrales@puce.edu.ec*	(593)(2) 2520947	(593)(2) 2567117
EL SALVADOR				
Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" - UCA	José María Tojeira, SJ	*jtojeira@rec.uca.edu.sv*	(503) 22106600	(503) 22106655
GUATEMALA				
Universidad Rafael Landívar	Guillermina Herrera	*gherrera@url.edu.gt*	(502) 24262626 Ext.:2102	(502) 22797802
MÉXICO				
ITESO	Héctor Acuña N., SJ	*hacuna@iteso.mx*	(52)(33) 36693530	(52)(33) 36693435
UIA - Ciudad de México	José Morales O.,SJ	*jose.morales@uia.mx*	(52)(55) 59504500	(52)(55) 52922133
UIA - Léon	Gerardo Valenzuela, SJ	*gerardo.valenzuela@leon.uia.mx*	(52)(477) 7100607	(52)(477) 7115477
UIA - Puebla	David Fernández Dávalo, SJ	*david.fernandez@iberopuebla.edu.mx*	(52)(222) 2290700	(52)(222) 2301730
UIA - Tijuana	Sebastián Serra Martínez	*sebastian@tij.uia.mx*	(52)(664) 6301577 al 81 ext. 201	(52)(664) 6301591
UIA - Torreón	Quintín Balderrama, SJ	*lepezvela@loyola.edu.mx*	(52)(871) 7291010	(52)(871) 7291080
Universidad Loyola del Pacífico	Sergio Lépez Vela		(744)446.52.25 y 26	(744)446.52.27
NICARAGUA				
UCA - Managua	Mayra Luz Pérez	*asrector@ns.uca.edu.ni*	(505) 2673990	(505) 2670106
PARAGUAY				
Instituto Superior de Estudios Humanísticos y Filosóficos (ISEHF)	Gabriel Insaurralde, SJ	*director1@isehf.edu.py*	(595)(21) 290549	(595)(21) 296227
PERÚ				
Universidad Antonio Ruiz de Montoya	Vicente Santuc, SJ	*vsantuc@uarm.edu.pe*	(511) 4245322	(511) 4231126
Universidad del Pacífico	Carmen Rosa Graham Ayllón	*rgraham_cr@up.edu.pe*	(511) 4712485	(511) 2190140
REPUBLICA DOMINICANA				
Instituto Filosófico Pedro Francisco Bonó	Pablo Mella, SJ	*pablomellasj@yahoo.es*	(809) 6892231	(809) 6850120
URUGUAY				
UCU	Antonio Ocaña, SJ	*rectoria@ucu.edu.uy*	(5982) 4872717	(5982) 4870323
VENEZUELA				
Universidad Católica del Táchira	Arturo Sosa, SJ	*asosa@ucat.edu.ve*	(58)(276) 3432202	(58)(276) 3416183
Universidad Católica "Andrés Bello"	Luis Ugalde, SJ	*lugalde@ucab.edu.ve*	(58)(212) 4074298	(58)(212) 4074349
Instituto Universitario Jesús Obrero -IUJO	Julio Jiménez	*iujo_director@cantv.net*	(58)(212) 5648652	(58)(212) 5645096

DIRECTOR DE PROYECTOS
Jesús Azcargorta / jazcargo@ucab.edu.ve

DIRECTOR DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA
Luis Ernesto Blanco / lblanco@ucab.edu.ve

ASISTENTE
Isabel Campo / icampo@ucab.edu.ve

ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Alexander Guerrero / aleguerr@ucab.edu.ve

Teléfono (58) (212) 2661341 / (58) (212) 2668562

ENLACES

Juan Carlos Scannone, SJ	jscanone@hotmail.com	(54)(11) 44557992 Int.: 110	(54)(11) 44556442
Nelson Specchia	sedeai@uccor.edu.ar	(54)(351) 4938000	(54)(351) 4938000
Giovanna Martínez Royo	gioaumar14@hotmail.com	(591)4 452.1098 y 99	(591)4 4521098
Wagner Lopes Sánchez	diretoria@facultadesaoluis.br	(55)(11) 31389747	(55)(11) 31389747
Josafá Carlos de Siqueira, SJ	josafa@geo.puc-rio.br	(55)(21) 31141001	(55)(21) 31141608
Junot Cornélio Matos	junot@unicap.br	(55)(81) 32164000	(55)(81) 34230541
Marcio Rillo	reitoria@fei.edu.br	(55)(11) 43532900	(55)(11) 41095994
Paraskevi Bessa Rodrigues	evi@unisinos.br	(55)(51) 35908237	(55)(51) 35908443
Jaldemir Vitório, SJ	reitor@faculdadejesuita.edu.br	(55)(31) 34991600	(55)(31) 34917421
Luis David Prieto	ldprieto@javeriana.edu.co	(57)(1) 3208320 Ext.: 2021/2022	(57)(1) 2853348
Fernando Calero A.	fcalero@puj.edu.co	(57)(2) 3218200	(57)(2) 5552804
Ricardo Carbone	rcarbone@uahurtado.cl	(56)(2) 6920250	(56)(2) 6920302
Rocío del Carmen Bastidas	rbastidas@puce.edu.ec	(593)(2) 2991639	(593)(2) 2509684
René Zelaya	rzelaya@buho.uca.edu.sv	(503) 22106600	(503) 22106655
Ingrid Godínez Florez	igodinez@url.edu.gt	(502) 24262626 Ext.:2124	(502) 22797802
Luis Guerrero Anaya	luisjose@iteso.mx	(52)(33) 36693538	(52)(33) 36693435
Sonia Fernández	soniae.fernandez@uia.mx	(52)(55) 59504014	(52)(55) 59504281
Verónica Serrato Manteca	veronica.serrato@leon.uia.mx	(52)(477) 7100600	(52)(477) 7115477
Alberto Fischer García	alberto.fischer@iberopuebla.edu.mx	(52)(222) 2723001	(52)(222) 2290728
Diego Martínez, SJ	diego@tij.uia.mx	(52)(664) 6301577 al 81	(52)(664) 6301591
Enrique Macias	enrique.macias@lag.uia.mx	(52)(871) 7291010	(52)(871) 7291080
Clarissa Chávez	cachavezc@loyola.edu.mx	(744)446.52.25 y 26	(744)446.52.27
Kathe Welles Avilés	kathe@ns.uca.edu.ni	(505) 2673990	(505) 2670106
Luis Ughelli	academico@isehf.edu.py	(595)(21) 290549	(595)(21) 296227
Soledad Escalante	sescalante@uarm.edu.pe	(511) 4245322	(511) 4231126
Cecilia Montes Corazao	Montes_C@up.edu.pe	(511) 2190100	(511) 2190149
Fabio Abreu	fabioabreu69@gmail.com	(809) 6892230	(809) 6850120
Andrés Jung	relinter@ucu.edu.uy	(5982) 4872717	(5982) 4870323
Rina Mazuera Arias	rmazuera@ucat.edu.ve	(58)(276) 3430510	(58)(276) 3446183
Susana Di Trolio	sditroli@ucab.edu.ve	(58)(212) 2668562	(58)(212) 2661341
Judith Benítez	iujofya@gmail.com	(58)(212) 5648652	(58)(212) 5645096

AUSJAL Tradición Jesuita en América Latina

www.ausjal.org

En nuestro próximo número

El liderazgo Ignaciano

Dedicaremos nuestro siguiente número al liderazgo ignaciano, desde los primeros jesuitas, hasta la actualidad. También se tratarrá el tema de la nueva generación de laicos y jesuitas y el papel de los directivos de las obras.

El próximo ejemplar incluirá reflexiones sobre lo que ha sido el Movimiento Juvenil Universitario en Venezuela, así como la presentación del Programa AUSJAL de Liderazgo UniversitarioLatinoamericano. Haremos un recuento de algunas personas destacadas formadas con los jesuitas en ciencia, cultura, política, economía y negocios en el siglo XX.