

DIRECCIÓN GENERAL OPERE DON BOSCO  
ROMA



**POLITICAS**  
**PARA LA PRESENCIA SALESIANA**  
**EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR,**  
**2003 - 2008**

Editorial S.D.B.  
Edición extra comercial

Direzione Generale Opere Don Bosco  
Via della Pisana, 1111  
00163 Roma

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

1. Presencia salesiana en la educación superior (01 – 03)
2. El camino recorrido por la Congregación salesiana en la educación superior (04 – 07)
3. Las IUS, instituciones salesianas de educación superior de diverso nivel académico (08)
4. Diverso grado de responsabilidad de la Congregación salesiana en las IUS (09)
5. Premisas a las políticas para las IUS (10 – 14)
  - Primera: la educación superior entra a formar parte de la misión salesiana (11)
  - Segunda: voluntad de incidencia educativa y cultural (12)
  - Tercera: opciones operativas para el trabajo en las IUS (13)
  - Cuarta: puntos de referencia para las IUS (14)

### I – POLITICAS

#### Preliminar (15- 18)

- Objetivo: poner sólidos fundamentos a las IUS (15 – 16)
- Modo de implementar las políticas: por medio de *programas comunes* a todas las IUS (17)
- Tiempo para la realización (18).

#### [POLÍTICAS REFERIDAS A LA MISIÓN DE LAS IUS]

1. Asegúrense las condiciones para una presencia salesiana significativa. (19 – 23)

2. Privilégiense como lugares de radicación de las IUS y como campos científicos de actividad aquellos más acordes con la misión y el carisma salesiano. (24 – 26)
3. La Congregación salesiana asigna a las IUS una función específica y significativa en el desarrollo de sus planes y proyectos orgánicos. (27 – 28)

[POLÍTICAS REFERIDAS A LA ORIENTACIÓN DE LAS IUS Y A LA REALIZACIÓN DE SUS PROYECTOS]

4. Dótese a cada IUS de instrumentos y procedimientos que ayuden eficazmente a que las orientaciones de los documentos *Identidad* y *Políticas* permeen la vida ordinaria de la institución. (29 – 32)
5. Garantícense los recursos humanos necesarios en cantidad y calidad. (33 – 36)
6. La gestión económico-financiera oriéntese por el principio de autofinanciación. Céntrense las inversiones en la formación del personal, en la creación y uso de redes tecnológicas. (37 – 39)

[POLÍTICAS REFERIDAS A LA APERTURA Y A LAS RELACIONES EXTERNAS DE LAS IUS]

7. Las IUS trabajen sinérgicamente en red, participando en redes de universidades y sirviéndose de redes tecnológicas de información y comunicación. (40 – 42)
8. La relación y colaboración entre las IUS cristalice en proyectos específicos y en fórmulas precisas. (43 – 45)

[POLÍTICAS REFERIDAS A LA RELACIÓN ENTRE EL INCREMENTO DE LA CALIDAD Y LA EXPANSIÓN DE LAS IUS]

9. Las Inspectorías y las mismas IUS concéntrense preferentemente en consolidar y robustecer su calidad antes que hacerlas crecer aceleradamente o crear otras nuevas. (46 – 48)

## II – COMPROMISOS OPERATIVOS A DIVERSOS NIVELES

1. Del Rector Mayor y su Consejo (49)
2. De las Inspectorías (50)
3. De las IUS (51)

## INTRODUCCIÓN

### 1. Presencia salesiana en la educación superior

[01] La Congregación salesiana está presente en el campo de la educación superior, en primer lugar, mediante centros académicos promovidos directamente por ella o junto con otras instituciones eclesiales.

[02] La presencia se extiende, además, a la acción de salesianos que trabajan como autoridades académicas, como profesores o como responsables de la pastoral en universidades no salesianas, a la gestión y animación de residencias para universitarios y al cuidado pastoral específico de jóvenes estudiantes universitarios en obras salesianas tales como parroquias o centros juveniles.

[03] Las orientaciones y políticas contenidas en este documento son una respuesta del Rector Mayor y su Consejo a la exigencia señalada en el documento *Identidad de las IUS*<sup>1</sup>, y van dirigidas exclusivamente a los centros académicos de educación superior que se hallan bajo la responsabilidad exclusiva de la Congregación salesiana. En el caso de centros de responsabilidad compartida, la posición y contribución particular de las Inspectorías a tales centros se orientará por estas orientaciones y políticas. Los servicios de educación y pastoral antes citados (cf. 02) serán objeto de una reflexión coordinada y de orientación tal como se indica más adelante en el punto 49e.

---

<sup>1</sup> Cf. Identidad n° 33d.

## 2. El camino recorrido por la Congregación salesiana en la educación superior

[04] 1934 es el año de fundación de la primera institución salesiana de educación superior<sup>2</sup>. Desde entonces hasta hoy, y en particular durante los dos últimos decenios, tales instituciones<sup>3</sup> han crecido en número, del mismo modo que en la cuantía de sus alumnos y en la complejidad de su organización.

[05] Ante esa situación y dentro del desarrollo del programa de gobierno del sexenio 1996-2002<sup>4</sup>, por iniciativa del Rector Mayor, don Juan E. Vecchi, con carta-circular<sup>5</sup> del 8 diciembre 1997 fue creado un servicio de la Dirección General a favor de las IUS a fin de llegar a conocer en profundidad la situación de estos centros salesianos de educación superior y, como parte integrante de la misión salesiana, contribuir a su orientación.

[06] Esta iniciativa del Rector Mayor suscitó enseguida una dinámica de colaboración institucional entre la Dirección General de la Congregación, las Inspectorías y los correspondientes centros académicos de educación superior. La colaboración cristalizó en un programa de acción<sup>6</sup> cuyo desarrollo ha permitido alcanzar sus tres principales objetivos: conocer la situación<sup>7</sup>, definir la identidad<sup>8</sup> y concretar las orientaciones operativas generales para el próximo futuro.

[07] Es ahora propósito del Rector Mayor y su Consejo establecer, mediante este documento, tales orientaciones<sup>9</sup>, es decir las *Políticas para la presencia*

---

<sup>2</sup> St Anthony's College (Shillong, Assam, India).

<sup>3</sup> Cf. Breve panorama histórico, en *Informe IUS 2001*, pp. 14-19.

<sup>4</sup> *Programación del Rector Mayor y su Consejo para el sexenio 1996-2002*. Cfr. ACG, N° 358, suplemento, enero-marzo 1997.

<sup>5</sup> Cf. ACG, N° 362, pp. 97-99.

<sup>6</sup> *Programa común para la promoción de las IUS, 1998 – 2001*.

<sup>7</sup> Véase *Informe IUS 2001 y Diagnóstico*.

<sup>8</sup> Véase *Identidad de las instituciones salesianas de educación superior (IUS)*.

<sup>9</sup> Cf. Diagnóstico, 9.2.

*salesiana en la educación superior*, las cuales son fruto de la reflexión y consenso de las IUS y de las correspondientes Inspectorías.

### **3. Las IUS, instituciones salesianas de educación superior de diverso nivel académico**

[08] Bajo el nombre de instituciones salesianas de educación superior (IUS) se presenta un abanico de centros diferentes entre sí por el nivel académico<sup>10</sup>. De este modo hay instituciones universitarias:

- solo de *primer nivel*, las cuales ofrecen cursos de formación profesional superior con programas de estudio de tres años de duración. En ellas se confiere el primer título universitario propiamente dicho;

- de *segundo nivel*, las cuales ofrecen, además del primer nivel, cursos con programas de dos años de duración que siguen inmediatamente después del primer título universitario, y confieren al final un título que capacita para el ejercicio profesional;

- de *tercer nivel*, las cuales ofrecen itinerarios de estudio que se recorren sólo después de la obtención de los dos títulos universitarios anteriores. Consisten en un período de investigación original no inferior, por lo común, a 2 años y se desarrollada de manera autónoma bajo la guía de un moderador o director.

Entre las IUS hay también un grupo de instituciones, que ofrecen cursos para completar la formación preuniversitaria mediante un nivel superior con programas de estudio de 2 – 3 años. No conducen propiamente a un verdadero título universitario, sino más bien a una cualificación superior que sirve para el mundo laboral. Un tratamiento semejante se ofrece, en algunos países, en centros para estudios de nivel terciario, sin ser estrictamente universitario.

### **4. Diverso grado de responsabilidad de la Congregación salesiana en las IUS**

---

<sup>10</sup> Cf. Diagnóstico, 12.

[09] Si, en cambio, se tiene en cuenta el grado de responsabilidad de la Congregación salesiana en los diversos centros académicos, hay dos tipos de IUS:

- centros que son promovidos por la Congregación y que están bajo su directa responsabilidad en la administración y en la dirección: pertenecen a una sola inspectoría, a varias inspectorías al mismo tiempo, o al Rector Mayor y su Consejo;

- centros en los que la Congregación participa y colabora con otras instituciones detentando un mayor o menor grado de responsabilidad directa; las instituciones con las que se colabora son, hasta ahora, una conferencia episcopal, el Instituto de las Hijas de María Auxiliadora, otras congregaciones religiosas.

##### **5. Opciones previas a estas políticas**

[10] Las políticas que se establecen en este documento suponen algunas condiciones generales a modo de opciones previas y permanentes.

[11] *Primera.* En relación a la iniciativa espontánea de las inspectorías durante los últimos decenios y a la experiencia de trabajo conjunto durante el período 1997 – 2002 de cara a disponer de un cuadro de referencia común para las IUS, la Congregación salesiana reconoce expresamente que la presencia en las instituciones académicas de educación superior forma parte plenamente de la misión salesiana<sup>11</sup>. Por este motivo el Rector Mayor y su Consejo expresan una decidida voluntad de la Congregación de orientar y cualificar tal presencia por medio de los documentos *Identidad de las instituciones salesianas de educación superior (IUS)* y *Políticas para la presencia salesiana en la educación superior, 2003 - 2008*.

Los motivos principales de esta opción se resumen en la necesidad de:



- una presencia de la Congregación salesiana en los ámbitos donde se promueve el cambio social , especialmente el juvenil;
- una aportación salesiana a la formación de calidad de los jóvenes para su acceso al mercado de trabajo y un compromiso social responsable que vaya más allá de las exigencias y necesidades del mercado hasta promover cambios en la misma sociedad;
- un acompañamiento educativo y evangelizador de los jóvenes durante una etapa en la que toman decisiones importantes para su vida: en el fondo se trata de un servicio de orientación vocacional, tanto en vistas a sus opciones fundamentales de vida como a su profesión;
- una constante reflexión científica sobre el sistema educativo salesiano, como teoría y praxis, y una confrontación con el mundo de la cultura y de la ciencia, así como una contribución específica salesiana en el ámbito de la educación.

[12] *Segunda*. La opción por la presencia salesiana en la educación superior se ha hecho con voluntad de tener una **incidencia educativa y cultural**<sup>12</sup>:

- en los estudiantes, por medio de la enseñanza y de la relación personal;
- en la Congregación, en la Iglesia y en la sociedad, por medio de la investigación y de los servicios de extensión universitaria.

[13] *Tercera*. Para que esta voluntad de incidencia educativa y cultural llegue a ser realidad, se requieren unas **opciones operativas** consistentes en que cada IUS:

- trabaje siempre con un proyecto institucional<sup>13</sup>;
- preste atención a la selección de todo el personal, especialmente de los profesores y de los directivos, a su formación permanente y a su compromiso con la institución<sup>14</sup> y con sus finalidades;

---

<sup>11</sup> "Las instituciones universitarias entran de este modo a formar parte de la misión salesiana como un medio, camino o servicio especial junto a otros que, en un territorio o en el mundo, realizan la misión", don Vecchi en la conclusión del II Encuentro de las IUS, Roma, 10-13 Julio 1998.

<sup>12</sup> Cf. Identidad, nn. 24 y 31.

<sup>13</sup> Cf. Identidad, nn. 26-28.

- asegure una gestión de calidad<sup>15</sup>.

[14] *Cuarta*. Para su planteamiento, desarrollo, permanente evaluación y consolidación, las IUS deberán tener los siguientes **puntos de referencia**:

a) Desde la óptica académica<sup>16</sup>:

- la exigencia del factor científico y académico como condición *sine qua non* y como método y estilo estrictamente universitario;
- la preocupación por contribuir a la innovación y al progreso de la cultura, de la ciencia y de la técnica;
- una especial atención ante la evolución de la misma institución universitaria, marcada por nuevos factores que la condicionan, como el número masivo de estudiantes, las relaciones democráticas, la interdisciplinariedad, las nuevas tecnologías, el rigor en la organización y en la utilización de los recursos, la globalización en las perspectivas, en los intereses y en las relaciones, en los efectos nocivos y excluyentes para los más desaventajados, sin olvidar el arraigo y el servicio local que ha de ser irrenunciable para una IUS.

b) Desde una óptica social:

- las necesidades de la sociedad en la que cada IUS está inserta, especialmente las que tocan más de cerca la misión salesiana a favor de las clases populares;
- el respeto escrupuloso de la normativa legal vigente.

c) Desde una óptica eclesial y salesiana:

- Las orientaciones de la Iglesia <sup>17</sup>: más concretamente las establecidas en las constituciones apostólicas de Juan Pablo II *Ex corde Ecclesiae* (1990), sobre las universidades católicas, y *Sapientia Christiana* (1979), sobre las

---

<sup>14</sup> Cf. Identidad, nn. 29-30.

<sup>15</sup> Cf. Identidad, nn. 32-33.

<sup>16</sup> Cf. Identidad, n. 15.

<sup>17</sup> Cf. Identidad, n. 16.

universidades y facultades eclesíásticas; y aquellas de la Congregación para la educación católica *Presencia de la Iglesia en la Universidad y en la cultura universitaria* (1994);

- las orientaciones específicas de la Congregación salesiana sobre la educación superior, como: la carta-circular del Rector Mayor don Juan E. Vecchi *Yo por vosotros estudio*, el *Informe IUS 2001* y el *Diagnóstico*, y los documentos *Identidad de las instituciones salesianas de educación superior (IUS)* y *Políticas para la presencia salesiana en la educación superior, 2003 - 2008*;

- orientaciones generales de la Congregación salesiana, tales como: *Constituciones y Reglamentos* (en especial los artículos 20 y 26-43 de las Constituciones), los documentos capitulares *Educar a los jóvenes en la fe* (CG23, 1990), *Salesianos y laicos: compartir el espíritu y la misión de Don Bosco* (CG24, 1996) y *La comunidad salesiana hoy* (CG25, 2002); las *Programaciones del Rector Mayor y de su Consejo* para los sexenios 1996–2002 y 2002–2008; las líneas del Dicasterio para la pastoral juvenil: *La pastoral juvenil. Cuadro de referencia fundamental*, (2a. Ed., 2000).

## I. POLITICAS

### Preliminar

[15] Con estas políticas se pretende **proseguir el camino emprendido** en el período 1998-2002 y poner **sólidos fundamentos** a la presencia salesiana actual en la educación superior, de modo que los centros ya existentes se desarrollen o se creen otros nuevos en el futuro, de acuerdo con una identidad propia de instituciones *universitarias*, de inspiración *cristiana* y carácter *católico*, y de índole *salesiana*<sup>18</sup>.

[16] Las políticas aquí diseñadas pretenden **guiar el conjunto de las instituciones de educación superior** promovidas por la Congregación salesiana sin eximir por eso a cada una de las IUS de su responsabilidad de definir sus propias políticas académicas que deberán ser incluidas en los documentos institucionales pertinentes<sup>19</sup>.

La selección de estas políticas se ha realizado en base a dos puntos de referencia fundamentales: la situación actual de las IUS, reflejada en el *Informe IUS 2001* y, sobre todo, en el *Diagnóstico*, por un lado y, por otro, en el ideal trazado en el documento *Identidad de las instituciones salesianas de educación superior (IUS)*.

La realización de estas políticas deberá poner en marcha un riguroso proceso de creciente cualificación de las IUS pasando de la situación detectada a aquella más ideal.

---

<sup>18</sup> Cf. Identidad: todo el documento; en particular los nn. 14-24.

<sup>19</sup> Véase los nn. 29-31.

[17] Estas políticas serán actuadas en un período limitado de tiempo, por medio de **programas comunes** a todas las IUS. Continuando la práctica ya experimentada<sup>20</sup>, el Dicasterio para la Pastoral Juvenil propondrá a las IUS tales programas, para ser debatidos y concertados entre todos; luego el Dicasterio se cuidará de animar y guiar su puesta en práctica (cf. n. 44).

[18] El tiempo máximo para la realización de estas políticas debe limitarse al **sexenio 2003 – 2008**. En el futuro se propondrán nuevos paquetes de políticas para insistir en objetivos aún no alcanzados totalmente o para proponer nuevas metas.

[POLITICHE CHE SI RIFERISCONO ALLA MISSIONE DELLE IUS]

[19] **1. Las Inspectorías deben asegurar en cada institución superior “las condiciones para una presencia salesiana significativa a nivel cultural y científico, educativo y pastoral”<sup>21</sup>.**

Por eso, aún respetando su carácter universitario específico, es necesario que las IUS:

[20] – Sean **parte integrante** de los proyectos y planes de la Congregación salesiana<sup>22</sup>, ya se trate de proyectos de ámbito inspectorial, regional o mundial.

[21] – Estén dotadas de un **proyecto institucional** (ver los n. 29-30) que responda a las exigencias propias de la universidad y de la misión salesiana y, al mismo tiempo, estén dotadas también de **recursos** humanos y económicos suficientes para su puesta en marcha.

---

<sup>20</sup> Cf. Programa común para la promoción de las IUS, 1998-2001.

<sup>21</sup> Cf. Yo por vosotros estudio, pag. 43.

<sup>22</sup> Cf. Diagnóstico, 28.

[22] – Cuenten con la **presencia de una comunidad salesiana**<sup>23</sup> – o, al menos, de salesianos en relación con una comunidad o con la misma Inspectoría – capaz de desarrollar la función animadora que la Congregación le asigna en una obra salesiana<sup>24</sup>. Por eso, dada la novedad de este tipo de presencia en la educación superior, conviene estudiar y definir concretamente la función de una comunidad salesiana – o de salesianos estrechamente vinculados a una determinada IUS – especificando en qué consiste dicha función, cómo se inserta en la organización de una institución académica universitaria y cómo tal función se lleva a cabo.

[23] – Los **servicios** de formación, de investigación, de consultoría o de extensión universitaria, que pueden ofrecer las IUS sea utilizados para responder a necesidades concretas de la propia inspectoría, de las inspectorías de una Región o de la Dirección General de la Congregación.

[24] **2. Para situar sus instituciones de educación superior, las Inspectorías privilegien los lugares geográficos y/o las áreas sociales más adecuadas a la misión salesiana; del mismo modo determinen aquellos campos científicos que han de ser objeto de la investigación y de la docencia.**

[25] – Conviene que las IUS estén radicadas allí donde la **necesidad social** de educación<sup>25</sup> sea mayor, especialmente para los menos favorecidos económica, social o culturalmente<sup>26</sup>. También allí donde se crea necesario promover una **presencia cualificada de la Iglesia** en el campo universitario<sup>27</sup>. En ambos casos se puede proceder tanto por iniciativa y responsabilidad exclusiva de la Congregación salesiana como en colaboración con otros agentes eclesiales y sociales.

---

<sup>23</sup> Cf. Diagnóstico, 18.

<sup>24</sup> Capitolo Generale 25, n.79-81. Capitolo Generale 24, n. 181.

<sup>25</sup> Cf. Identità, n. 17a e 19a.

<sup>26</sup> Cf. Reglamentos de la Sociedad de San Francisco de Sales (Salesianos de Don Bosco), 1.

<sup>27</sup> Cf. Identidad, n. 16.

[26] – Por lo que se refiere a los **campos científicos**, prefieranse, en general, aquellos más vinculados a la educación y a la capacitación laboral de los jóvenes<sup>28</sup> y, en concreto<sup>29</sup>, las ciencias para el conocimiento y la transformación del mundo juvenil (sociología, política, derecho...), las ciencias de la educación y ciencias afines, las ciencias religiosas y para la evangelización y la pastoral, las ciencias de la comunicación, las ciencias técnicas y tecnológicas.

[27] **3. La Congregación asigna a las IUS una función<sup>30</sup> significativa en el desarrollo de sus planes y proyectos orgánicos.**

Esta función se concreta en estos tres aspectos:

– como *signo ejemplar* del compromiso de la Congregación a favor de la cultura y de la formación<sup>31</sup>;

– como *estímulo e instrumento* al servicio de la cualificación y significatividad de la Congregación;

– como *lugar más idóneo* para profundizar ulteriormente de manera científica en el conocimiento de la condición juvenil<sup>32</sup> y en el sistema educativo de Don Bosco en diálogo con las diversas situaciones sociales y culturales, así como para difundir resultados de la investigación y experiencias tanto *ad intra* – en las obras e iniciativas de la Congregación – como *ad extra* – en la Iglesia y en la sociedad.

[28] De manera análoga, las Inspectorías responsables de las IUS deberían asignar a sus correspondientes instituciones de educación superior una función semejante respecto a sus proyectos orgánicos inspectoriales. Dígase lo mismo de las Inspectorías de una región respecto a las IUS de su territorio.

---

<sup>28</sup> Cf. Identidad, n. 19a, b y d.

<sup>29</sup> Cf. Identidad, n. 22d.

<sup>30</sup> Cf. Diagnóstico, 1, quinto párrafo; 28, cuarto párrafo.

<sup>31</sup> Cf. Rector Mayor don Juan E. Vecchi, discurso de clausura del II Encuentro de las IUS, Roma, 10-13 Julio 1998.

[POLITICAS REFERIDAS A LA ORIENTACIÓN DE LAS IUS Y A LA REALIZACIÓN DE SUS PROYECTOS]

[29] **4. Dótese a cada IUS de aquellos *instrumentos y procedimientos* que aseguren su orientación, dirección, gestión y funcionamiento de acuerdo con la *Identidad* y las *Políticas* establecidas, de manera que tales orientaciones permeen la vida ordinaria de la institución.**

Los instrumentos y los procedimientos son los siguientes:

[30] a) Para la orientación general de la institución sirve el ***Proyecto institucional***<sup>32</sup>, el cual funge de verdadera *magna charta* o *constitución* que orienta de manera general pero práctica la vida de la institución. Por eso:

– explicita su *misión y visión* – o sea, su *identidad*<sup>34</sup> universitaria, católica y salesiana, y su intencionalidad educativo-pastoral<sup>35</sup> – aplicándola a un *escenario concreto*, local y universal a la vez, en el marco de estas *políticas* o de aquellas que la Congregación establecerá en un futuro;

– concreta las *áreas científicas* en las que la institución concentra su trabajo y los *criterios* por los cuales se orientará ante hipotéticas futuras ampliaciones o reducciones de campo; las *carreras* que ofrece y los respectivos *curricula* de estudio; los *programas* de las materias acordes a la ciencia correspondiente y congruentes con la identidad propia de la institución; la *pedagogía* de la educación y de la enseñanza que la institución se propone para la investigación, la docencia y los servicios de extensión universitaria; el *estilo* de vida universitaria y las *características* por las que la institución quiere diferenciarse de otras instituciones semejantes; el *corpus normativo* (Estatutos, reglamentos...) y la *organización*.

---

<sup>32</sup> Cf. *Identità*, n. 12 e 19b.

<sup>33</sup> Cf. *Identidad* n. 26-27 y 33c. Diagnóstico, 26.

<sup>34</sup> Cf. *Identidad*, n. 14-23.

<sup>35</sup> Cf. *Identità*, n. 24.



[31] b) Para el desarrollo del *Proyecto institucional*, las IUS se sirven:

– del **Plan estratégico y táctico**, el cual ayuda a la progresiva *realización global, de modo ordenado y sistemático*, del Proyecto institucional durante un período de tiempo determinado (varios años); establece las *metas y los objetivos* que deben alcanzarse progresivamente, las *opciones* estratégicas y las *líneas de acción*; prevé los *recursos humanos y financieros* necesarios, los *tiempos* precisos para cada línea de acción y la forma de *seguimiento y de evaluación*;

– y del **Plano operativo**, que ayuda a la *progresiva realización* del Plan estratégico y táctico por períodos anuales; establece los *objetivos* generales y particulares que deben alcanzarse, cada una de las *operaciones* (la secuencia de actividades que la componen, el momento y la duración) que se requieren para conseguir los objetivos, el *modo* de realizar las acciones, los recursos humanos necesarios y los *responsables*, el *presupuesto* económico y la *disponibilidad* o la fuente segura de tales fondos.

[32] c) Para la mejora constante de la institución, las IUS se sirven de los procedimientos siguientes:

– la **evaluación institucional**<sup>36</sup>, que consiste en el *análisis* objetivo, metódico y continuo del desarrollo de los proyectos y planes – con una especial atención en los *procesos, aportaciones y resultados*, etc., – mediante el uso de *datos y opiniones* en referencia a criterios definidos previamente; implica a *toda la comunidad académica*; ayuda a *seguir y controlar* la gestión de la institución y a tomar a tiempo *medidas de rectificación* cuando se identifiquen los puntos fuertes y débiles, los riesgos y las tendencias que alejan de las finalidades y objetivos propuestos. La *autoevaluación* o evaluación interna de la institución debe considerarse como una praxis ordinaria de las IUS. Se completa con la

---

<sup>36</sup> Cf. Diagnosi, 27.

*auditoria* o evaluación externa que debe realizarse periódicamente en las IUS a través de organismos competentes y con la participación de la comunidad académica. Además de una mayor seguridad en la marcha de las instituciones, esta doble praxis creará en las IUS una beneficiosa “cultura de la evaluación”<sup>37</sup> fundamentada en la corresponsabilidad y profesionalidad de todos;

– la **acreditación**, que es un reconocimiento público de la institución según los estándares de calidad elaborados por un organismo externo de reconocido prestigio nacional e/o internacional; por medio de ella se persigue *la excelencia académica* asegurando niveles de calidad; además del prestigio y la credibilidad, la acreditación sirve para confirmar a la institución en sus propias opciones y orientar la toma de decisiones respecto a nuevas metas.

Por brevedad, y en adelante, este conjunto de instrumentos y de procedimientos será designado como “**Carta de navegación**”.

[33] **5. Las Inspectorías garanticen, en cantidad y en cualidad, los recursos humanos necesarios para asegurar la realización de la Carta de navegación y obténgase el máximo rendimiento de su potencial aplicando para ello criterios de sinergia dentro de cada IUS, en grupos de ellas y en todas en conjunto.**

Para ello se adoptarán medidas en tres frentes, que son:

[34] a) El cuidado del **personal**, de manera particular lo que concierne a su *selección, formación continua, acompañamiento, identificación y compromiso con el Proyecto institucional, y sinergia*, asumiendo el esfuerzo y las consecuencias que tales medidas puedan suponer a la institución.

– La *selección* de nuevo personal se hará conforme a perfiles<sup>38</sup> y procedimientos que mejor respondan a las exigencias del Proyecto

<sup>37</sup> Cf. *Programa común para la promoción de las IUS, 1998-2001*, n° 311.

<sup>38</sup> Cf. *Identidad*, nn. 29 e 30.

institucional, empezando por una titulación adecuada y la competencia profesional y evitando la constitución de un staff demasiado endogámico.

– La *formación continua*, además de la puesta al día en la correspondiente área de especialidad, se preocupará de todo lo que corresponde a la profesionalidad pedagógica de verdaderos educadores según el espíritu y el estilo salesiano, de modo que se cree en la comunidad académica un *denominador común* que la ponga en las mejores condiciones para plantear y realizar juntos el Proyecto institucional<sup>39</sup>.

– El *acompañamiento* supone que la dirección de la institución, directamente o a través de delegados, se preocupa de las personas y de los procesos de mejora iniciados.

– La *identificación y el compromiso* con el Proyecto institucional supone y exige de cada miembro de la comunidad académica una coherencia ética y profesional, teórica y práctica, respecto a lo que constituye el desafío científico, cultural y educativo, así como respecto a la orientación y a la norma de funcionamiento de la institución.

– La *sinergia* tiene como objetivo obtener el mejor rendimiento posible de los siempre limitados recursos humanos con los que cuenta la institución; esto debería proyectarse en una perspectiva más amplia, es decir, entre las IUS.

[35] b) La preparación de un número de **dirigentes**<sup>40</sup> con capacidad y formación específica para la dirección de las instituciones, de cara a asegurar:

– en los próximos años, la elaboración y puesta en marcha de los instrumentos y de los procedimientos de la *Carta de navegación* (cf. n. 29-32),

– y, en el futuro, la continuidad de los procesos y de los programas, y el recambio generacional.

[36] c) La previsión coordinada de **salesianos**<sup>41</sup> con una cualificación y en número suficiente para poder desarrollar la función específica que, como

---

<sup>39</sup> Cf. Identidad, nn. 17, 22 e 24.

<sup>40</sup> Cf. Diagnóstico, 17.

<sup>41</sup> Cf. Diagnóstico, 18.

individuos y como comunidades, les ha sido asignada en las IUS (cf. n. 22). Para ello, de acuerdo con los superiores religiosos correspondientes, el Dicasterio para la pastoral juvenil haga un estudio de las IUS:

- individuando en cada una las necesidades de personal religioso salesiano a corto, medio y largo plazo,
- calculando las posibilidades reales de personal por parte de la Inspectoría responsable y de la Región en la que se inserta,
- y teniendo en cuenta la preparación intelectual, la asignación laboral a los centros académicos con responsabilidades adecuadas a su competencia, la permanencia en las mismas durante un período de tiempo suficiente para dar estabilidad y continuidad al desarrollo de proyectos y procesos, sin por eso olvidar la conveniencia de la movilidad y del intercambio del personal salesiano entre las instituciones de educación superior de la Congregación.

Se entiende que esta previsión forma parte integrante del “plan inspectorial de cualificación del personal”<sup>42</sup> requerido a las Inspectorías.

**[37] 6. La gestión económico-financiera<sup>43</sup> de las IUS se oriente por el principio de la autofinanciación y centre las inversiones prioritariamente<sup>44</sup> en la formación del personal (cf. n. 34) y en la creación y uso de redes tecnológicas de información y comunicación (TIC) (cf. n. 42). Se deja a juicio de las Inspectorías y de las IUS el decidir sobre otras inversiones que respondan a sus planes, respetando los procedimientos según las normas de la Congregación salesiana<sup>45</sup> y garantizando debidamente las dos prioridades señaladas.**

[38] a) El **principio de autofinanciación<sup>46</sup>** de cada centro se basará principalmente en las entradas provenientes de los estudiantes, sin olvidar la

---

<sup>42</sup> Cf. Yo por vosotros estudio, p. 32-35

<sup>43</sup> Cf. Identidad, n° 33g-k.

<sup>44</sup> Cf. Diagnóstico, n. 25.

<sup>45</sup> Cf. Constituciones de la Sociedad de San Francisco de Sales (Salesianos de Don Bosco), n. 187 – 190.

<sup>46</sup> Cf. Diagnóstico, 24.

opción preferente<sup>47</sup>, de los servicios a terceros y de las aportaciones provenientes, por razones diversas, del Estado y de otros entes oficiales y/o privados.

[39] b) Con fines específicos de formación del personal, investigación, servicios de extensión universitaria, operaciones estratégicas conjuntas, bolsas de estudio, etc., es necesario proceder activamente a la **búsqueda de ayudas económicas**, a partir de las cuales, y si fuera necesario, se podría crear un **fondo económico** de las IUS. Para todo esto será conveniente dar con los procedimientos más adecuados, respetando siempre las responsabilidades ya establecidas en la Congregación salesiana – tanto a nivel inspectorial como central – para la búsqueda, gestión y decisión sobre los fondos. Ya se trate de *fund-raising* o de otras vías, es aconsejable servirse de las estructuras de la Congregación ya en funcionamiento, garantizando en ellas el servicio especializado de información y orientación en el campo de la educación superior.

[POLITICAS QUE SE REFIEREN A LA APERTURA Y A LAS RELACIONES EXTERNAS DE LAS IUS]

[40] **7. Las IUS trabajen sinérgicamente en red<sup>48</sup>, tanto participando en redes de universidades como sirviéndose de redes tecnológicas de información y comunicación (TIC).**

[41] a) La participación en **redes de universidades<sup>49</sup>** ha de suponer, ante todo, la sinergia entre las mismas IUS y su consolidación como presencia salesiana en la educación superior, ya se considere esta presencia a nivel mundial o limitada a áreas continentales o regionales, lingüísticas o de especialidad científica. Pero la participación debe extenderse a otras redes de

---

<sup>47</sup> Cf. Identidad, n. 19.

<sup>48</sup> Cf. Identidad, n° 33j.

universidades, privilegiando las universidades y/o facultades católicas y pontificias.

[42] b) El trabajo en **redes tecnológicas**<sup>50</sup> de información y comunicación supone para las IUS: la dotación generalizada en cada institución de tales redes, su utilización como algo normal para el estudio, la docencia, los servicios y la comunicación interna y externa, la investigación y la promoción de la enseñanza virtual a distancia, al menos como alternativa complementaria de la enseñanza presencial. Todo ello para afrontar críticamente la componente cultural de este fenómeno contemporáneo, cosa que resulta imprescindible entender y dominar especialmente por parte de instituciones que tienen finalidad y perspectivas educativas.

[43] **8. El proceso iniciado por las IUS en el período 1998-2002 llegue a cristalizar en fórmulas precisas de coordinación institucional y de articulación de las relaciones y colaboraciones entre ellas**<sup>51</sup>.

[44] a) La **coordinación institucional** de las IUS estará bajo la responsabilidad del Dicasterio para la pastoral juvenil. Su servicio a las IUS se centrará sobre todo, en la conducción de la realización de las políticas generales y de los programas comunes, así como de aquellas iniciativas de colaboración entre las varias instituciones que puedan servir como modelo o ejemplo para las demás.

[45] b) La **articulación** de las IUS se ha de basar, ante todo y fundamentalmente en una red de relaciones, intercambios y colaboraciones que incluyan tanto la reflexión y profundización sobre asuntos de interés general – por ejemplo, la orientación y la forma práctica de entender y realizar la presencia salesiana en la educación superior – como las relaciones de colaboración bilateral o multilateral entre ellas.

---

<sup>49</sup> Cf. Diagnóstico, 21-22.

<sup>50</sup> Cf. Diagnóstico, 20.

<sup>51</sup> Cf. Identidad, n° 33a, b, j.

Si la necesidad de coordinación interna y de proyección externa internacional aconsejara trabajar bajo la protección de una fórmula legal, elijase aquella que responda mejor a tal necesidad, pero sin suplantar la responsabilidad y organización ordinaria de la Congregación y contando con la autorización expresa del Rector Mayor y de su Consejo antes de iniciar los trámites oficiales.

[POLITICA CHE SE REFIERE A LA RELACIÓN ENTRE EL CRECIMIENTO EN CALIDAD Y LA EXPANSIÓN DE LAS IUS]

[46] **9. En el sexenio 2003-2008, Inspectorías y IUS apunten preferentemente a consolidar y robustecer la calidad de las instituciones ya existentes, antes de hacerlas crecer aceleradamente o de comprometerse en la creación y gestión de otras nuevas<sup>52</sup>.**

Ayudarán para ello el conocimiento de la situación actual – *Informe IUS 2001 y Diagnóstico* –, las orientaciones del documento *Identidad de las instituciones salesianas de educación superior (IUS)* y estas *Políticas*, así como también el *servicio* de guía y animación de las IUS por parte del Dicasterio para la pastoral juvenil.

Cuando convenga reestructurar – por desarrollo o por reducción – una de las IUS existentes o abrir una nueva, se considere la posibilidad de superar el ámbito estrictamente inspectorial y establecer, junto con otras inspectorías, colaboraciones de ámbito nacional o regional.

Con todo, para crear un nuevo centro de educación superior o para transformar sustancialmente uno ya existente, las Inspectorías deberán atenerse a las siguientes exigencias<sup>53</sup>:

[47] a) Para la autorización a iniciar el proceso:

---

<sup>52</sup> Cf. Diagnosi, 11-15.

<sup>53</sup> Cf. Diagnosi, 5.3.

Como punto de partida, comunicar al Rector Mayor y a su Consejo la voluntad de iniciar el proceso de creación o de transformación de un centro, sirviéndose para ello de un documento de **declaración de intenciones** en el cual el Inspector hará constar:

- una clara necesidad<sup>54</sup> social de educación superior para los destinatarios preferentes de la misión salesiana o una especial necesidad de carácter estratégico para la Inspectoría y/o para las Inspectorías de la Región;
- la integración del nuevo centro en el proyecto orgánico de la Inspectoría;
- los recursos humanos disponibles, incluyendo la presencia cualificada de una comunidad salesiana o de salesianos, con una cualificación y en número suficiente, que hagan referencia a una comunidad o la misma Inspectoría;
- los recursos financieros de los que se dispone;
- el grado de viabilidad para obtener la autorización de apertura del centro por parte del organismo oficial correspondiente.

Ante esta declaración de intenciones, el Rector Mayor y su Consejo darán o negarán al Inspector la autorización escrita para poder seguir adelante.

#### [48] b) Para la solicitud de **aprobación del proyecto**

En el caso de que obtenga la autorización solicitada, el Inspector deberá presentar al Rector Mayor y su Consejo:

- el *Proyecto institucional* bien definido y concreto según las características indicadas en el número 30;
- el *Plan estratégico* (véase n. 31) para al menos cinco años con recursos humanos y económico-financieros suficientes; entre estos recursos humanos debe contarse con una presencia de salesianos cualificados;
- el *Plan operativo* detallado que corresponda al primer año de actividad del centro.

---

<sup>54</sup> Cf. Diagnóstico, 6.



Vista esta documentación, el Rector Mayor y su Consejo darán, pedirán modificaciones o negarán al Inspector la correspondiente autorización escrita para seguir adelante con el proyecto.

## II. COMPROMISOS OPERATIVOS A DIVERSOS NIVELES

### [49] 1. Del Rector Mayor y su Consejo

El Rector Mayor y su Consejo, por medio del Dicasterio para la pastoral juvenil, participarán en la implementación de estas políticas responsabilizándose de:

a) la orientación y acompañamiento de las IUS según lo expresado en el número 44;

b) la mejora y aprovechamiento de los recursos humanos de las IUS, a tenor de las orientaciones expresadas en los puntos 31-34, mediante:

– un estudio detallado por centros y regiones: del personal salesiano y del personal directivo (salesianos y laicos);

– la coordinación de las IUS para el mejor aprovechamiento del personal;

– la formación del personal en el estilo salesiano de educación (ver el número 34, en la referencia a un *denominador común*);

c) la solicitud de servicios, de investigación y/o consultoría, a las IUS para la Dirección General de la Congregación, por ejemplo los señalados en el punto 49b;

d) la elaboración, cada tres años, de un nuevo informe sobre la situación de las IUS, siguiendo la pauta del *Informe IUS 2001*;

e) poner en marcha un proceso similar al ya experimentado con las IUS (ver puntos 05-07) para orientar los otros servicios que la Congregación Salesiana presta en el campo universitario (ver punto 02).

### [50] 2. De las Inspectorías

a) En el caso de Inspectorías con responsabilidad directa sobre las IUS, el Inspector y su Consejo contribuirán a la puesta en práctica de estas políticas:

- adecuando las IUS a las líneas establecidas en este documento,
- solicitando a las IUS servicios de investigación, consultoría y/o extensión universitaria para satisfacer necesidades de la Inspectoría,
- y mostrándose disponibles para preparar y dotar las propias instituciones de más personal salesiano y compartir personal cualificado con otras IUS.

b) En el caso de Inspectorías sin responsabilidad directa sobre las IUS, el Inspector y su Consejo contribuirán a la puesta en práctica de estas políticas:

- solicitando a las IUS servicios de investigación, consultoría y/o extensión universitaria para satisfacer necesidades de la Inspectoría
- y estando disponibles para compartir personal cualificado con otras IUS.

c) En el caso de transformación sustancial de una institución de educación superior o de creación de una nueva, el Inspector y su Consejo serán escrupulosos, respetando las condiciones requeridas, como está indicado en los nn. 46-48.

#### [51] 2. De las IUS

a) Cada contribuirá a la puesta en práctica de estas políticas:

- adaptando la institución a las líneas establecidas en este documento,
- mostrándose dispuesta a compartir personal cualificado con otras IUS,
- y respondiendo a la solicitud de servicios específicos de parte de la Dirección General de la Congregación y/o de las Inspectorías.

b) Todas las IUS en su conjunto contribuirán a la puesta en práctica de estas políticas:

- desarrollando en forma coordinada y cooperativa las políticas de este documento mediante los *programas comunes*, como está indicado en el n.17,

– asegurando la articulación de las relaciones de las que habla el n. 45.

Roma, 7 enero 2003

A handwritten signature in black ink, reading "Pascual Chávez V." in a cursive script.

Don Pascual CHÁVEZ VILLANUEVA  
Rector Mayor

**NOTA SOBRE EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO**

1. **Punto de partida:** las orientaciones del *Programa común para la promoción de las IUS, 1998-2001* (cf. nn. 121-124 e 1211-1214).
2. **Consulta a 33 expertos** (salesianos y laicos, vinculados a las IUS y externos, personas del gobierno inspectorial y central). Resultado de las aportaciones es el dossier *Política universitaria. Aportaciones para la reflexión* (abril - junio, 2001).
3. **Reflexiones de los participantes al III Encuentro de las IUS** (Roma, Julio 2001) partiendo del dossier citado anteriormente: aportaciones presentadas en la asamblea y entregadas por escrito.
4. **Elaboración de un índice detallado para una hipótesis de documento de políticas** partiendo de las aportaciones a las que se refieren los puntos 1, 2 y 3 anteriores (Septiembre 2001)
5. **Consulta a las IUS** en la Conferencia IUS 2001 de Asia, Hyderabad, y de América, Campo Grande: presentación del *índice detallado* de las políticas, reflexiones y debate, aportaciones escritas. Una ulterior consulta en Europa (octubre 2001 y mayo 2002).
6. **Información al Rector Mayor y su Consejo** sobre el procedimiento de elaboración del documento y estudio, por su parte, de las líneas principales contenidas en él (julio 2002).
7. **Primera redacción del texto** con los aportes de las consultas (julio 2002).
8. **Última consulta a las IUS y a los respectivos Inspectores y Consejos:** para conocimiento y estudio del texto, y aportaciones para su redacción definitiva a someter a la aprobación del Rector Mayor y su Consejo (julio – noviembre 2002).
9. **Segunda redacción** con las aportaciones de las IUS y de los Inspectores y sus Consejos (noviembre 2002).
10. **Presentación al Rector Mayor y su Consejo** del documento “Políticas para la presencia salesiana en la educación superior” (diciembre 2002).
11. **Aprobación por unanimidad** del documento por parte del Rector Mayor y su Consejo (7 enero 2003).