



**V ASSEMBLEA**  
ROMA – SALESIANUM, 10 – 14 LUGLIO 2007

# **PROGRAMMA COMUNE 3**

## **2007 - 2011**

**APPROVATO ALL'UNANIMITÀ**  
**DAL PLENUM DELLA V ASSEMBLEA DELLE IUS**  
Roma – Salesianum, 13 luglio 2007

**SANCITO DAL RETTOR MAGGIORE E IL SUO CONSIGLIO**  
**PER ESSERE OPERATIVO**  
Roma, 26 luglio, 2007

## A. CONSIDERAZIONI PRELIMINARI

Per la migliore comprensione del testo di questo “Programma comune 3, 2007 – 2011” e della portata delle sue proposte sono certamente indispensabili alcune considerazioni preliminari.

### 1. Il “quadro di riferimento” e i principi che vanno caratterizzando il processo delle IUS

Nel luglio del 1998 si inizia un percorso di insieme tra le IUS, utilizzando come primo strumento che orienta e coordina il “*Programma comune 1*”. Suo scopo principale era definire un “**quadro di riferimento**” in cui le istituzioni accademiche e la stessa Congregazione Salesiana si sarebbero mosse d’allora in poi nell’educazione superiore. Disporre di un “quadro di riferimento” significa: a) avere una conoscenza esatta della situazione delle istituzioni e la corrispondente diagnosi; b) definire e dichiarare la loro “identità” come ideale cui tendere; c) stabilire un pacchetto di “Politiche”, ossia di misure di governo per muovere i primi passi verso questo ideale e godere dell’approvazione della massima autorità della Congregazione, che imprime valore di norma.

Da quel momento si è andato costruendo tra le IUS un **linguaggio comune**, i cui termini indicano che:

- sono stati l’ *asse conduttore* di questo camminare insieme,
- hanno rafforzato *convinzioni* che oggi sono già condivise
- e, con il passar del tempo, applicati come si deve, si vanno cristallizzando nell’*identità* delle persone e delle istituzioni, qualificando la loro professionalità e

impegno, contribuendo inoltre al consolidamento delle *comunità accademiche*, rafforzando *le istituzioni* e, come conseguenza, collocandole in condizioni migliori per offrire un'educazione integrale più qualificata agli studenti, missione finale delle IUS in quanto a risultati.

D'altra parte, il percorso fatto ha reso possibile la formulazione di altri principi di fondo, ossia:

- Sviluppo di **progetti**, non tanto creazione di strutture e organizzazioni.
- Messa in moto di **processi** di dinamica e crescita delle persone, delle comunità accademiche e delle istituzioni, non soltanto di programmi di azione o di elenchi di iniziative.
- **Corresponsabilità e lavoro in rete** — ossia, **sinergia** tra tutti e ad ogni livello — evitando l'individualismo, l'autosufficienza o l'autoriferimento.
- Coniugare contemporaneamente e in modo pacifico una **visione locale e globale**, senza annullare, subordinare o diminuire nessuna delle due.
- **Coordinazione** — mediante **programmi comuni** presi d' accordo fra tutti per poi essere portati avanti insieme — per opporsi all'astrazione della sola buona volontà, all'improvvisazione o all'anarchia.
- **Sviluppo** naturale e armonioso dei programmi e dei processi, per evitare il pericolo di salti nel vuoto e di cambi in una direzione non giustificata.
- **Continuità** nei processi, nei programmi e nel tempo per affrontare le urgenze che la impediscono o, almeno, non la favoriscono.

Nel fare e nello stile delle IUS, a questo insieme di principi, di notevole carattere strategico e metodologico, si aggiungono altri tre principi che sono di carattere più strettamente politico:

- Attenzione primordiale al timone dell'istituzione e al futuro della medesima — ossia **all'orientamento** e all'esercizio della **direzione** o governo — per opporsi alle o malgrado le urgenze della gestione giornaliera.
- Cura diligente delle **persone**, perché esse soltanto costituiscono il principale attivo e potenziale delle IUS, e non quanto si riferisce a valorizzazioni o esibizioni

di tipo materiale e quantitativo come sono, per esempio, i *campi*, gli edifici o il numero di allievi.

- Conoscenza profonda della geografia in cui si muovono, con **tre riferimenti** di orientamento che sono imprescindibili per le IUS:

- primo: sapere che operano sulla scena dell'**educazione superiore**, nella quale si danno dinamiche di trasformazione che, nel momento presente, collocano le istituzioni in situazione critica, poiché i modelli storici tradizionali sono stati superati e non esiste un modello nuovo che sia indiscutibile;

- secondo: la relazione e il servizio che le istituzioni devono avere con il **Paese e la società in cui sono radicate**;

- terzo: il quadro di riferimento proprio delle istituzioni salesiane di educazione superiore raccolto nei documenti **“Identità” e “Politiche”**.

## 2. Fattori, funzione e significato dei “programmi comuni” nel processo delle IUS

I “programmi comuni” sono un modo pratico di articolare varie serie di azioni e di elementi che, più in là dell’operatività in sé stessa, offrono la possibilità di quell’apprendistato lento ma profondo che la dinamica interna di un processo alla fine genera e dà alla luce. I “programmi comuni” sono articolati attorno a quattro fattori:

- Il **fattore azione**. I “programmi comuni” sono espressione di dinamicità, di attività; di una azione che si contrappone, per la sua stessa natura, alla parola, soprattutto al discorso astratto, alla pura elucubrazione, anche se l’attività a cui pensiamo non è assente da studio e riflessione come complementi imprescindibili.

- Il **fattore direzione o pianificazione strategica**. La dinamicità da sola non basta, se le operazioni previste non vanno nella direzione corretta. Oltre a un sesto senso di orientamento, la buona direzione esige generalmente di aderire a una pianificazione strategica previa, la quale, a sua volta, è un elemento chiave del compito di direzione.

- **Il fattore di sviluppo e la sequenzialità dei passi.** Non tutto può essere messo in atto allo stesso tempo, né sarebbe conveniente farlo, anche se fosse possibile. Si facilita e favorisce la partecipazione di un gruppo e la qualità dei suoi contributi quando le persone percepiscono con chiarezza che il loro partecipare ha un senso e contribuisce alla costruzione di qualcosa in comune. Si facilita la costruzione quando si costata una gradualità, una crescita, un progresso. Tale gradualità è ciò che permette l'assestamento delle cose, la loro maturazione. Questa è la metodologia che si sta applicando nel processo delle IUS: una gradualità che porta alla progressiva maturazione di persone, comunità e istituzioni.

- **Il fattore tempo.** Nello sport il risultato deve essere chiaro e definitivo in un tempo determinato; si accettano proroghe, ma nell'ambito di un limite predefinito. Per sicurezza, alimenti o medicine hanno una data di scadenza. Per la stessa ragione si stabilisce un tempo prefissato anche per la realizzazione dei programmi, un tempo prefissato per la realizzazione di ognuna delle azioni. In tal modo è possibile una sincronia quando sono molti i partecipanti (e il camminare insieme è un valore aggiunto del metodo, che non si dovrebbe perdere mai). Il fattore tempo non smette di essere una variabile d'oro nella formula e nel terreno degli investimenti.

Si è detto sopra che il procedere insieme delle IUS è concepito come un **processo** — di effetti a più lungo termine, quindi — e non come semplice attivismo consistente nella pura esecuzione di programmi di azione. Perché tali azioni, in sé stesse, non sono il principale obiettivo dei programmi, né molto meno la loro finalità ultima.

Un esempio. Una delle operazioni del "Programma comune 2" consisteva nell'elaborare la "Carta di navigazione" dell'istituzione. L'elaborazione dei diversi testi che compongono la "Carta di navigazione" richiede conoscenze, dati attendibili e un processo tecnico; ossia, richiede competenza e disciplina di lavoro. Anche se la "carta di navigazione" equivale a provvedersi di strumenti per aiutare il governo dell'istituzione ad orientarsi bene, la "carta" in sé stessa non rappresenta

un obiettivo. La vera finalità è ottenere che grazie alla “carta” — sia attraverso il processo di elaborarla, innanzitutto, come di metterla in pratica, dopo — si rafforzi l’impegno delle persone dell’istituzione (il chiamato *impegno corporativo*), esse acquistino una miglior conoscenza e consapevolezza circa le questioni affrontate, imparino a lavorare in modo cooperativo tra di loro, impiegando tecniche di lavoro appropriate (*competenze*). Soltanto questi elementi, questi raggiungimenti costituiscono il vero obiettivo della “carta di navigazione” e costituiscono, a loro volta, un *indicatore* fedele per verificare se essa — preparata forse con grande sforzo e fatica — ha servito o no allo scopo.

Nelle IUS, quindi, il *processo* equivale a quel modo di procedere che cerca la dinamizzazione, l’apprendimento, la crescita, la maturazione e il consolidamento delle persone, delle comunità e delle stesse istituzioni, è, perché no?, di una rete di istituzioni, se la costruzione di questa rete è anche un obiettivo, come nel caso delle IUS.

### **3. La successione dei “programmi comuni” incanala e segna la vita e il cammino delle IUS**

La successione dei “programmi comuni” è vincolata ad alcuni dei principi sopra elencati, specialmente segnati dalla sequenzialità (metodologia), dalla continuità (volontà politica di andare avanti) e dallo sviluppo come espressione di maturazione e crescita. Questi principi e questi programmi contribuiscono a incanalare la vita istituzionale di ogni IUS sotto gli orientamenti del “quadro di riferimento” salesiano proprio e, contemporaneamente, il camminare e il ritmo dell’insieme di tutte.

- Il “**Programma comune 1, 1998-2002**”, come si è già detto, ebbe come unico obiettivo la definizione del “quadro di riferimento” per la presenza salesiana nell’educazione superiore mediante i documenti “Identità” e “Politiche”. Allo stesso modo della “Costituzione” per una nazione, questo quadro di riferimento ha la funzione di orientare la vita delle IUS e, come quella, deve durare nel tempo.

- Il “**Programma comune 2, 2003-2007**” ebbe come obiettivo incominciare a mettere in pratica le direttive contenute nel “quadro di riferimento”. L’originalità, la novità di questo programma non furono i suoi contenuti — la messa in pratica di alcune delle nove “Politiche” — ma l’articolazione delle diverse azioni attorno a tre assi strategici i quali erano centrati sulle persone, sulle istituzioni e sulla rete di istituzioni.

- Il “**Programma comune 3, 2007-2011**” ha come obiettivo continuare a mettere in pratica le direttive del “quadro di riferimento”; anche se adesso in stretta relazione con il percorso già iniziato mediante il “Programma comune 2”; ossia, articolando azioni attorno ai tre medesimi assi strategici per: approfondire alcune azioni già compiute, proporre sviluppi naturali di alcune di queste azioni e proporre anche delle nuove, frutto logico di sviluppi più ampi e superiori, espressione di crescita e consolidamento.

#### **4. Il “Programma comune 3”: continuazione e sviluppo del “Programma comune 2”**

##### **a) Persistenza nell’essenziale del “Programma comune 2”:**

- Si mantengono gli stessi tre assi strategici che continuano a porre gli accenti del programma e a centrare la sua operatività sulle persone, le istituzioni e la rete delle istituzioni.

- Si insiste su quanto già fatto del “Programma comune 2”, sia per valutarlo, rafforzarlo e migliorarlo, o anche, se fosse necessario, per ripeterlo (esempio: cfr. pag. 12, Operazioni, 1).

- Si arriva fino alle ultime conseguenze di quanto fatto; per esempio, dall’aver centrato tutto lo sforzo affinché i docenti seguissero il “Corso Virtuale IUS” (CVI), si passa a costruire la “piattaforma umana operativa” in ogni istituzione; si passa anche a voler sistematizzare la formazione come servizio stabile per tutte le IUS nel futuro, specialmente per i loro quadri dirigenti (cfr. pag. 12, Operazioni, 2 e 3; pag. 13, Operazioni, 1, 4<sup>o</sup>; pag. 15, Operazioni 1, 2; ecc).

- Si completa quanto non ancora fatto del “Programma comune 2”: per esempio, le risorse umane e le risorse economico-finanziarie (cfr. pag. 14, Operazioni, 3 e 4).

**b) Sviluppi a partire da quanto già fatto e ottenuto**

- Nel **primo asse strategico** (pag. 12), centrato sulla qualificazione in identità e professionalità delle persone per la missione istituzionale, adesso si vuole:

- usare l'espressione “formazione nell'identità istituzionale” nel senso di un compito permanente, come una procedura ordinaria nel governo di tutte le IUS (cfr. pag. 12, Operazione 1);

- non cantare vittoria perché un terzo del personale ha seguito il “Corso virtuale IUS” (CVI) ma, partendo da qui, mobilitare coloro che hanno completato il corso sino a formare con essi la piattaforma umana operativa e che essa si mantenga mobilitata e operativa come il miglior attivo del “capitale umano” all'interno dell'istituzione (cfr. pag. 12, Operazione 2);

- l'ampliamento del ventaglio della formazione ad altri campi, siano essi vincolati alla formazione integrale personale, alla professione (in scienza, tecniche, pedagogia) o alla gestione delle istituzioni;

- la sistematizzazione della formazione del personale come servizio qualificato, stabile e permanente per le IUS (cfr. pag. 12, Operazione 3).

- Nel **secondo asse strategico**, centrato sull'orientamento e il rafforzamento delle istituzioni:

- Riguardo alla “Carta di navigazione” (che è la prima colonna che deve essere collocata per rafforzare le istituzioni) adesso si vuole:

- 1° la verifica e il perfezionamento dei procedimenti di elaborazione della “Carta di navigazione” e dei suoi risultati:

- individualmente in ogni istituzione (cfr. pag. 13, Operazioni 1, 1°);

- collettivamente, mediante un “progetto pilota” per arrivare alla creazione di un “nucleo di riferimento” di istituzioni capaci di esemplarità e di forza di trazione e/o aiuto per altre (cfr. pag. 13, Operazioni 1, 3°);

o attivare consulenze tecniche individualizzate a favore delle IUS che ne abbiano bisogno e le richiedano (cfr. pag. 13, Operazioni 1, 2°);

2° fare un salto nell'applicazione generalizzata dei "processi di accreditamento" (cfr. pag. 13, Operazioni 1, 4°).

- Riguardo alle risorse umane (seconda colonna) e alle risorse economico-finanziarie (terza colonna): completare una totale messa in pratica del "PIANO: assicurare le fondamenta delle istituzioni" durante il periodo 2007-2011, in modo simile a quanto fatto per la "Carta di navigazione" (cfr. pag. 14, Operazioni 3 y 4).

### c) **Terzo asse strategico, la rete IUS: i maggiori sviluppi e novità del Programma**

Il terzo asse strategico del "Programma comune 3" è centrato sulla prospettiva e sul dinamismo del lavoro in rete delle IUS. Nuove prospettive per la "rete in costruzione" sono adesso:

- La **composizione della rete IUS**: l'insieme di tutte e di ognuna delle Istituzioni Salesiane di Educazione Superiore, e di tutti i Gruppi IUS che si stanno attivando.

- L'**orientamento della rete IUS** contenuta oggettivamente in documenti scritti elaborati in forma partecipata e validati dall'autorità competente (cfr. pag. 15, Principali aspetti da considerare, B 1°).

- La **costruzione organica della rete IUS** come volontà di offrire alla rete
  - una struttura organica per il suo governo e gestione (cfr. pag. 15, Operazioni, 1),
  - e, se conveniente, una personalità giuridica e i rispettivi statuti (cfr. pag. 15, Operazioni, 2).

- I **Gruppi IUS**
  - Una tipologia di gruppi più ampia e diversificata che risponda a bisogni diversi delle istituzioni e della rete (cfr. pag. 16, Principali aspetti da considerare, C, 5°);

- Maggior numero di Gruppi IUS da mettere in movimento (cfr. pag. 14, Principali aspetti da considerare, D; Operazioni, 5).

• **Attivazione della rete IUS al completo**, ossia, in nuovi Continenti o in grandi aree geografiche ricche di una notevole presenza salesiana (cfr. pag. 16, Operazioni, 5).

## 5. Ultime considerazioni

### a) La qualità e il valore della rete

Affinché la rete *IUS-net* sia di qualità ed abbia un valore — ambedue gli siano riconosciuti dal mondo accademico e dalla società — deve possedere una forza intrinseca che può essere frutto soltanto della convergenza di tre fattori:

- la *partecipazione attiva* delle proprie istituzioni-membri e la visibilità dell'*identità comune* a tutte loro, costruita partendo dalle persone che le costituiscono, le quali, innanzitutto, hanno fatto propria tale identità (primo asse strategico),

- la *forza e qualità delle istituzioni* (secondo asse strategico) unite alla qualità dell'uso delle TIC (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) per crescere come accademia.

Soltanto sulla base di questi due assi strategici si può incominciare a costruire una propria rete di qualità e valore, degna di tale nome.

La rete avrà poi bisogno di esprimersi e manifestarsi pubblicamente mediante la personalità e qualità *dei progetti e la dinamicità* di ogni gruppo IUS, così come di tutti i Gruppi nel loro insieme, e i buoni risultati (terzo asse strategico).

### b) Difficoltà e facilità del “Programma comune 3”

Per gente pratica dello scenario che l'educazione superiore presenta oggi e, inoltre, che sia realista, un piano come il “Programma comune 3” meriterebbe di essere definito complesso, come minimo, o persino utopico e irrealizzabile.

Sarebbe così anche per le IUS se non avessero fatto un percorso di dieci anni, durante i quali hanno portato avanti “programmi comuni” più semplici di questo, ma assai più difficili per chi non aveva affrontato prima operazioni dello stesso tipo né lavorato insieme. L’esperienza acquisita durante questi anni conferisce alle IUS la patente di veterane e tanta fiducia in sé stesse: il che rende possibile l’impossibile e più facile ciò che è difficile.

**B. «PROGRAMMA COMUNE 3, 2007 - 2011»**

<p align="center"><b>PRIMO ASSE STRATEGICO</b></p> <p align="center">Incentrato nella qualifica in identità e professionalità delle PERSONE per la missione istituzionale</p>	OBIETTIVI		PRINCIPALI ASPETTI DA CONSIDERARE	OPERAZIONI
	<p>Creare una <b>“piattaforma umana”</b>, fondata sull'identità istituzionale e la professionalità, per operare attiva ed efficacemente nelle istituzioni.</p>	<p>Operare su due fronti:</p> <p>1° l'<b>orientamento e progettazione</b> delle istituzioni:</p>	<p><b>A.</b> Significa che le persone che formano questa piattaforma:</p> <p>1° Hanno un'<b>identità comune</b> a carattere istituzionale: condividono missione, visione, valori e progetti strategici.</p> <p>2° Partecipano responsabilmente</p> <p>a) all'<b>elaborazione di tre strumenti</b> che facilitano il buon orientamento-direzione e gestione dell'istituzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- progetto istituzionale,</li> <li>- piano strategico,</li> <li>- piano operativo</li> </ul> <p>(cfr. Secondo asse strategico)</p> <p>b) allo <b>svolgimento di due procedure</b> di stimolo permanente alla qualità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'auto-verifica istituzionale</li> <li>- l'accreditamento.</li> </ul> <p>(cfr. Secondo asse strategico)</p>	<p><b>1.</b> Proseguimento nella realizzazione del <b>Corso Virtuale IUS (CVI)</b>: <i>«Apprendistato cooperativo e Tecnologie di educazione nell'università, in stile salesiano»</i> raggiungendo, almeno, un terzo di tutto il personale –docente, amministrativo e di servizi– di ogni singola istituzione e incentrandosi nel raggiungere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) la continuità di questa formazione in tutte le IUS di <b>America</b> come una <b>procedura ordinaria</b>;</li> <li>b) l'<b>intensificazione</b>, nelle IUS di <b>Europa</b>;</li> <li>c) l'<b>inizio</b>, nelle IUS di <b>Asia e Africa</b>.</li> </ul> <p><b>2.</b> La realizzazione, il funzionamento e rinvigorismento in ogni singola IUS della <b>“piattaforma umana operativa”</b> (la comunità accademico-educativa caratteristica delle IUS) –obiettivo finale del CVI– mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) scelta, designazione, formazione specifica ed esercitazione dei <b>responsabili</b> di quest'operazione nelle IUS;</li> <li>b) attivazione pratica della <b>partecipazione e dell'impegno dei membri della “piattaforma” con l'istituzione</b> (cf. <i>Obiettivi e principali aspetti da considerare</i>).</li> </ul> <p><b>3. Sistemazione della formazione</b> del personale, a carattere di un servizio stabile e permanente per tutte le IUS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) specie tramite <b>UNIVERS-IUS</b>: in modo che dal servizio realizzato finora da questo Gruppo IUS derivi una istanza e/o struttura competente, efficace e stabile per la funzione formativa in tutta la rete;</li> <li>b) con <b>ampliamento dei programmi</b> di formazione orientati a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- la preparazione e accreditamento dei <b>“Tutors Univers-IUS”</b>, in quanto agenti e facilitatori dell'azione formativa;</li> <li>- la preparazione dei <b>quadri dirigenti delle IUS</b> nei ruoli chiave per il governo delle istituzioni e secondo profili e competenze definite;</li> </ul> </li> <li>c) con capacità di <b>estendere questo servizio di formazione</b> a bisogni simili: <ul style="list-style-type: none"> <li>- delle <b>Ispettorie Salesiane</b> che lo chiedano,</li> <li>- altre <b>organizzazioni o imprese</b>,</li> </ul> </li> </ul> <p>servizio realizzato grazie alle <i>IUS Concessionarie</i> dei programmi di Univers-IUS.</p>
	<p>2° il <b>funzionamento ordinario</b> delle istituzioni:</p>	<p><b>B.</b> Fa riferimento</p> <p>1° alla <b>qualità dei rapporti interpersonali</b> nella la comunità accademica;</p> <p>2° al <b>modo cooperativo</b> di far funzionare gli organismi di governo e di coordinamento delle istituzioni (cariche personali, consigli, dipartimenti,...);</p> <p>3° allo <b>svolgimento a carattere professionale-educativo del ruolo</b> di ogni membro della piattaforma (nel atteggiamento personale, nella docenza, gestione, amministrazione, governo ...)</p>		

	OBIETTIVI		PRINCIPALI ASPETTI DA CONSIDERARE	OPERAZIONI
<b>SECONDO ASSE STRATEGICO</b> (continua) Incentrato nell'orientamento e rinviramento delle <b>ISTITUZIONI</b> accademiche	Assicurare le <b>fondamenta</b> e il <b>vigore</b> organico delle istituzioni.	<p><b>Prima colonna: la «Carta di navigazione»</b> (cfr. <i>Politiche</i>, 29-32)</p> <p>cioè una serie di <i>strumenti e procedure</i> per garantire l'orientamento e la gestione delle istituzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- entro il «quadro di riferimento» proprio (cfr. documenti <i>Identità e Politiche</i>)</li> <li>- ed in linea con le «migliori pratiche» delle istituzioni del settore.</li> </ul>	<p><b>A. «Carta di navigazione».</b> Componenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Strumenti</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>1° Progetto istituzionale</li> <li>2° Piano strategico</li> <li>3° Piano operativo</li> </ul> </li> <li>• <i>Procedure</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>4° Auto-verifica istituzionale – Visita di pari</li> <li>5° Accredimento</li> </ul> </li> </ul> <p><b>B. Processo di elaborazione della «Carta di navigazione»</b> in quanto opportunità per l'apprendistato istituzionale.</p>	<p><b>1.</b> Per le IUS di America ed Europa: <b>Perfezionamento dei processi eseguiti per l'elaborazione della «Carta di navigazione» e il miglioramento dei risultati:</b></p> <p>1° A partire dai testi prodotti come «carta di navigazione», e accompagnati dal Consulente specialista, ogni singola istituzione verifica il <i>processo eseguito</i> e i <i>testi prodotti</i>, e reagisce, se fosse necessario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ripetendo il cammino e l'esperienza perché la comunità accademica risulti rinvigorita;</li> <li>- rielaborando i testi perché, dovuto al loro perfezionamento, diventino un miglior strumento per la loro funzione orientatrice del governo dell'istituzione.</li> </ul> <p>2° Offerta di <b>consulenza tecnica alle singole IUS</b> che avranno bisogno,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- in quanto complemento della consulenza generalizzata a tutte le IUS</li> <li>- e come azione coordinata tra l'istituzione accademica che lo chiede, l'Ispettorica responsabile di tale istituzione, il Coordinatore generale delle IUS e il Consulente rispettivo.</li> </ul> <p>3° Messa in atto di un <b>«Progetto pilota»</b> per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <i>verifica congiunta dei processi</i> eseguiti dalle IUS per l'elaborazione della «Carta di navigazione»</li> <li>- e la <i>preparazione di un «gruppo di riferimento»</i> di istituzioni che, per la loro esperienza dimostrata, siano in grado di collaborare nella consulenza-accompagnamento singolo di altre entro la linea e i parametri delle IUS.</li> </ul> <p>4° Applicazione generalizzata dei <b>processi di accreditamento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Per le IUS che hanno già raggiunto qualche tipo di accreditamento:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- rinnovamento degli accreditamenti raggiunti;</li> <li>- ampliamento della gamma di accreditamenti: da <i>istituzionale</i>, passare, per esempio, a quello di <i>programmi e/o dipartimenti</i> o viceversa; da livello <i>nazionale</i>, a livello <i>internazionale</i>.</li> </ul> </li> <li>b) Per le IUS che ancora non hanno affrontato nessun processo di accreditamento: nei 4 anni per la realizzazione del «Programma comune 3, 2007-2011», ogni singola IUS raggiunga, almeno, un accreditamento nel quadro e nello stadio di sviluppo delle politiche del suo Paese in tale campo.</li> <li>c) Perciò, organizzare con le «IUS accreditate» un Seminario sulle esperienze di accreditamento per l'orientamento delle nuove.</li> </ul> <p><b>2.</b> Per le IUS di Asia: <b>Inizio del processo di elaborazione della «Carta di navigazione»</b> (dal 2009 in poi), con la collaborazione e l'accompagnamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- del Consulente specialista</li> <li>- e delle IUS del «gruppo di riferimento»</li> </ul>

		OBIETTIVI	PRINCIPALI ASPETTI DA CONSIDERARE	OPERAZIONI
<b>SECONDO ASSE STRATEGICO</b> (continuazione) Incentrato nell'orientamento e rinvigorisce delle <b>ISTITUZIONI</b> accademiche	Assicurare le <b>fondamenta</b> e il <b>vigore</b> organico delle istituzioni.	<b>Seconda colonna: le risorse umane</b> (cfr. <i>Politiche</i> , 33-36; <i>Identità</i> , 21)  in quanto principale attivo delle istituzioni accademiche per fare realtà quanto si stabilisce nel «Progetto istituzionale».	<b>A. Del personale in genere:</b> 1° Scelta. 2° Competenza professionale-educativa. 3° Denominatore comune – piattaforma fondata nell'identità istituzionale (vedere Primo asse strategico). 4° Impegno personale con il Progetto istituzionale del proprio centro. 5° Formazione continua. 6° Accompagnamento da parte della Direzione. 7° Sinergie.  <b>B. I dirigenti</b> (cfr. anche <i>Identità</i> , 32-33).  <b>C. La comunità salesiana – I Salesiani.</b>	<b>3. Risorse umane</b> Realizzazione del «PIANO: assicurare le fondamenta delle istituzioni» nella parte rispettiva alle «risorse umane» e in linea con quanto già compiuto per l'elaborazione della «Carta di navigazione». Con le previsioni che seguono: - Visione generale dell'impostazione delle risorse umane nelle IUS. - Rilevamento dati della situazione delle risorse umane nelle IUS. - Offerta di una serie di « <i>Guide</i> » che mostrano con precisione la sequenza dell'itinerario da seguire. Il rifornimento delle Guide e l'orientamento si realizza tramite Internet, la loro realizzazione si fa localmente in ogni singola istituzione e per mezzo di workshops. - Lungo l'itinerario, previsione di un <i>seminario presenziale</i> con gruppi ridotti di istituzioni e di dirigenti per la verifica dell'andamento del processo e per stimolo del proseguimento di esso.
		<b>Terza colonna: le risorse economico-finanziarie</b> (cf. <i>Politiche</i> , 37-39),  per garantire il funzionamento ordinario e nel tempo delle istituzioni.	<b>A. Fronti principali:</b> 1° Fonti e produzione delle risorse. 2° Gestione professionale delle risorse. 3° Politiche di investimenti. 4° Sinergie.	<b>4. Risorse economico-finanziarie</b> Realizzazione del «PIANO: assicurare le fondamenta delle istituzioni» nella parte rispettiva alle «risorse umane» e in linea con quanto già compiuto per l'elaborazione della «Carta di navigazione». Con le previsioni che seguono: - Visione generale dell'impostazione delle risorse umane nelle IUS. - Rilevamento dati della situazione delle risorse umane nelle IUS. - Offerta di una serie di « <i>Guide</i> » che mostrano con precisione la sequenza dell'itinerario da seguire. Il rifornimento delle Guide e l'orientamento si realizza tramite Internet, la loro realizzazione si fa localmente in ogni singola istituzione e per mezzo di workshops. - Lungo l'itinerario, previsione di un <i>seminario presenziale</i> con gruppi ridotti di istituzioni e di dirigenti per la verifica dell'andamento del processo e per stimolo del proseguimento di esso.

	OBIETTIVI	PRINCIPALI ASPETTI DA CONSIDERARE	OPERAZIONI
<p><b>TERZO ASSE STRATEGICO (continua)</b> Incentrato nella prospettiva e nel dinamismo del lavoro in RETE</p>	<p>Tessere rapporti settoriali tra le IUS e costruire la IUS-net.</p>	<p><b>A. La rete</b> si compone dell'insieme di tutte ed ognuna delle istituzioni salesiane di educazione superiore riconosciute come tali dal Consiglio Generale della Congregazione Salesiana nel rispetto di quanto esigito da <i>Politiche</i> nn. 46-48;</p> <p><b>B. L'orientamento e la gestione della rete</b></p> <p>1° L'orientamento</p> <p>a) dell'insieme della rete, è dato da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gli orientamenti del «quadro di riferimento» istituzionale della Congregazione salesiana: documenti di «Identità» e «Politiche»,</li> <li>- i «programmi comuni» sui quali, proposti dal Dicastero della Pastorale Giovanile, l'Assemblea Generale delle IUS raggiunge un consenso e che il Rettore Maggiore e il suo Consiglio ratificano per diventare operativi per le Ispettorie e le IUS;</li> </ul> <p>b) dei <b>Gruppi IUS</b>, è dato da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le «Proposte» o impostazioni attorno alle quali si costituisce un Gruppo,</li> <li>- i «piani di azione» successivi, per periodi di tre anni, mediante i quali si realizza la «Proposta» nella sua totalità.</li> </ul> <p>2° La <b>gestione</b></p> <p><u>Di tutta la rete</u></p> <p>a) Il <b>Consigliere generale per la pastorale giovanile</b> –a cui la Congregazione affida la responsabilità del coordinamento istituzionale delle IUS (cfr. <i>Politiche</i>, n° 44 y 17) – e, a suo nome, il <b>Coordinatore Generale</b> in collegamento con gli Ispettori e i loro Consigli per la realizzazione del «quadro di riferimento» congregazionale per la presenza salesiana nell'educazione superiore.</p> <p>b) L'<b>Assemblea Generale delle IUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- partecipa all'elaborazione dei documenti che compongono il «quadro di riferimento» istituzionale;</li> <li>- dopo studio e dibattito, raggiunge un consenso sui «programmi comuni», proposti dal Dicastero per la Pastorale Giovanile, e verifica la sua realizzazione;</li> <li>- elegge i membri del «Consiglio di direzione»;</li> </ul> <p>c) <b>Consiglio di direzione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- È composto da: il Coordinatore Generale, designato dal Consigliere per la Pastorale Giovanile, 3 rettori di America, 1 di Europa, 2 di Asia.</li> <li>- La sua <i>funzione</i> principale è: pianificare, organizzare, realizzare, assegnare le partite economiche dal fondo delle quote delle IUS, controllare la realizzazione del «programma comune» e il coordinamento dei Gruppi IUS, e anche informare e fare il rendiconto della sua gestione all'Assemblea.</li> </ul> <p><u>Delle Conferenze Continentali</u></p> <p>d) <b>Comitato di gestione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- È composto dal Coordinatore Generale; il/i Rettor/i del Continente rispettivo che è/sono membro/i del Consiglio di direzione eletto/i dall'Assemblea, il Rettore della sede della Conferenza e quello della Conferenza precedente.</li> <li>- La sua <i>funzione</i> principale è: orientare, pianificare, organizzare e realizzare la Conferenza entro il quadro del «Programma comune 3»</li> </ul> <p><u>Dei Gruppi IUS</u></p> <p>e) <b>Comitato di coordinamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- È composto da: il Coordinatore del Gruppo e i tre membri eletti dal «Plenum dei Delegati» delle IUS che compongono il Gruppo.</li> <li>- La sua <i>funzione</i> principale è: la pianificazione e realizzazione del «piano di azione» approvato dal «Plenum dei Delegati» non meno che il rendiconto della gestione al Plenum.</li> </ul>	<p><b>1. Costruzione progressiva della struttura organica</b> delle IUS.</p> <p>Creazione e funzionamento degli <b>organi di gestione</b> della rete seguendo la dinamica applicata finora nel coordinamento delle IUS –dall'esperienza al testo normativo– e gli orientamenti raccolti in questo «Programma comune 3» (vedere colonna sinistra). Taluni organi sono i seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1° «Consiglio di direzione» delle IUS.</li> <li>2° «Comitato di gestione» delle Conferenze Continentali di America-Europa ed Asia.</li> <li>3° «Comitato di coordinamento» di tutti i Gruppi IUS che sono in funzionamento e di quelli che si siano creati durante il periodo 2007-2011.</li> </ol> <p><b>2. Definizione della personalità giuridica e degli Statuti</b> delle IUS.</p> <p>Il «Consiglio di direzione»,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1° elaborerà il testo degli <b>statuti</b> che servano, in futuro, da corpo normativo per le IUS in quanto rete</li> <li>2° e nei quali sarà definita la <b>personalità giuridica</b> e la <b>forma legale</b> di tale rete.</li> </ol> <p>Perciò, il «Consiglio di direzione»</p> <p>a) si orienterà da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le <i>Costituzioni e Regolamenti</i> della Congregazione Salesiana, in maniera che sia rispettata l'organizzazione che ad essa è propria,</li> <li>- il «quadro di riferimento» («Identità» e «Politiche») delle IUS,</li> <li>- e la <i>prassi</i> sperimentata finora nel coordinamento delle IUS,</li> </ul> <p>b) e procederà nel modo seguente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- regolarsi da quanto stabilito in «<i>Politiche</i>», nn. 43-45,</li> <li>- sottoporre il testo alla consultazione delle IUS durante il processo di elaborazione, per primo, e alla conformità espressa dell'Assemblea, poi, prima di presentarlo all'approvazione finale e ratificazione del Rettore Maggiore col suo Consiglio.</li> </ul>

	OBIETTIVI	PRINCIPALI ASPETTI DA CONSIDERARE	OPERAZIONI
<b>TERZO ASSE STRATEGICO</b> (continuazione) Incentrato nella prospettiva e nel dinamismo del lavoro in RETE	Tessere <b>rapporti</b> settoriali tra le IUS e <b>costruire la IUS-net</b> .	<p><b>C. I Gruppi IUS:</b></p> <p>1° I Gruppi IUS hanno come <b>finalità</b> quella di promuovere in maniera continua le sinergie tra le IUS fino a raggiungere la costruzione ed il funzionamento ordinario di una rete di istituzioni salesiane di educazione superiore <b>-IUS-net-</b> dinamica ed entro una prospettiva adeguata alla sua missione istituzionale.</p> <p>2° La <b>forza intrinseca della IUS-net</b> deve essere frutto della convergenza di tre fattori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <i>partecipazione attiva</i> delle sue istituzioni membri e la visibilità dell'<i>identità comune</i> a tutte loro (primo asse strategico),</li> <li>- la <i>robustezza e la qualità delle istituzioni</i> (secondo asse strategico),</li> <li>- i <i>progetti e la dinamicità</i> di ogni singolo gruppo IUS (terzo asse strategico).</li> </ul> <p>3° Tutti i gruppi settoriali che siano avviati e l'impostazione dei loro piani di interazione, così come il loro funzionamento, devono muoversi entro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il <b>quadro di riferimento</b> definito dalla Congregazione Salesiana nei documenti "<i>Identità</i>" e "<i>Politiche</i>", in questo stesso "<i>Programma comune 3</i>" e d'accordo alla portata di questo terzo asse strategico;</li> <li>- gli "<b>Orientamenti e procedure</b>" già sperimentati.</li> </ul> <p>4° I gruppi sono costituiti per decisione e impegno delle <b>istituzioni che aderiscono formalmente</b> come tali, non tanto per interesse o volontà di dipartimenti o persone singole.</p> <p>5° Ci sono tre <b>tipi di Gruppi IUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) I <i>gruppi IUS</i> propriamente tali: gruppi "omogenei" per il lavoro accademico (ricerca, docenza ed estensione) attorno ad «argomenti di rilievo» secondo l'identità e la missione istituzionale; sono composti da istituzioni rappresentate da un loro delegato.</li> <li>b) I gruppi di <i>sostegno all'invigorismento dei lavori fondamentali</i> dell'università e della sua gestione professionale, composti da professionisti altamente competenti e sostenuti dalle loro rispettive istituzioni.</li> <li>c) I gruppi di <i>servizio alla gestione ordinaria</i> delle istituzioni; composti da professionisti di alta competenza.</li> </ul> <p>Nei casi b) e c) possono partecipare anche professionisti pertinenti o no alle IUS.</p>	<p><b>3, Creazione di nuovi Gruppi IUS</b></p> <p>Partendo dall'esperienza acquisita con i Gruppi già in funzionamento – <i>Univers-IUS, Engineering, Education, Formation-Pastoral-</i>, intensificare l'avviamento di nuovi Gruppi su «argomenti di rilievo» per la missione istituzionale salesiana. Nel periodo 2007-2011, i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Infanzia e gioventù</i>: per a) creare osservatori per eseguire e comprendere il fenomeno e b) promuovere <i>politiche giovanili</i> negli Stati e nelle Amministrazioni pubbliche.</li> <li>• <i>Comunicazione sociale</i>: il fenomeno.</li> <li>• <i>Sviluppo locale</i>.</li> </ul> <p><b>4. Creazione di Gruppi di sostegno all'invigorismento dei lavori fondamentali</b> delle IUS e della loro gestione professionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tecnologie di informazione e comunicazione</i> (TICs).</li> <li>• <i>Mobilità di professori e studenti</i>.</li> <li>• <i>Biblioteche e laboratori</i>.</li> <li>• <i>Ricerca</i>: per la sua promozione tra le IUS e la formazione di ricercatori.</li> <li>• <i>Pubblicazioni indexate</i> (riviste, libri, ...)</li> </ul> <p>[Creazione di <b>Gruppi di servizio alla gestione ordinaria</b> delle IUS (cfr. Terzo asse strategico, Operazioni, n° 6) ]</p>

	OBIETTIVI	PRINCIPALI ASPETTI DA CONSIDERARE	OPERAZIONI
<b>TERZO ASSE STRATEGICO</b> (continuazione) Incentrato nella prospettiva e nel dinamismo del lavoro in RETE	<p>Tessere <b>rapporti</b> settoriali tra le IUS e <b>costruire la IUS-net.</b></p>	<p><b>D. La rete nella sua totalità e gli elementi chiave per la sua attivazione e retroalimentazione.</b></p> <p>Una rete di istituzioni in tutti i Continenti –purchè l'impiantazione non sia uniforme– obbliga, tuttavia, a delle <b>impostazioni globalizzate</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <i>distribuzione</i> delle istituzioni non deve lasciare scoperte le grandi aree di popolazione del mondo,</li> <li>- le istituzioni congiungano la <i>doppia componente locale e globale</i>,</li> <li>- collaborano in <i>uguaglianza</i> di diritti e doveri,</li> <li>- benchè il <i>contributo</i> maggiore corrisponda a chi ha di più.</li> </ul> <p>Perciò, la rete deve <b>assicurarsi</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un servizio di <i>consulenza</i> competente,</li> <li>- l'<i>accesso a fonti di finanziamento</i>,</li> <li>- un <i>sistema informativo</i> proprio che garantisca la conoscenza affidabile e rapida della sua situazione,</li> <li>- dei <i>mezzi d'informazione e comunicazione</i> per la dinamizzazione dei rapporti interni ed esterni.</li> </ul>	<p><b>5. Attivazione di tutta la rete</b></p> <p>1° <b>Asia</b> (Filippine, India, Giappone, Papua Nuova Guinea): inizio e accelerazione dei seguenti processi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formazione nell'«identità» mediante il CVI (dalla fine 2007).</li> <li>• Inizio del processo di elaborazione della «Carta di navigazione» (dal 2009) (cfr. Secondo asse strategico. Operazioni, n.° 2)</li> <li>• Convocazione regolare delle Conferenze continentali.</li> </ul> <p>2° <b>India</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulazione degli «orientamenti specifici» per la regolazione della presenza salesiana nell'educazione superiore in India, nel quadro delle «Politiche» della Congregazione: itinerario per il coinvolgimento delle istituzioni, le loro comunità accademiche e i responsabili delle Ispettorie.</li> <li>• Messa in atto di sinergie tra le IUS dell'India dinanzi al progetto di creazione di due nuove università a Guwahati (Nord) e Chennai (Sud).</li> <li>• Progetti concreti di sinergie tra alcune IUS dell'India (Goa, Hyderabad, Chennai) e altre di America (Brasilia, Ecuador) ed Europa (Edulife –Verona- ed Edebé –Barcellona-).</li> <li>• Partecipazione regolare alle Assemblee, Conferenze continentali e Gruppi IUS.</li> </ul> <p>3° <b>Cina</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazione delle IUS col Seeco-Hong Kong per lo stabilimento di rapporti accademici con università della Cina.</li> </ul> <p>4° <b>Africa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazione di alcune IUS di America ed Europa che hanno studi nei rami tecnici col nascente «Istituto Superior de Formação em Docência e Gestão da Educação Profissional Dom Bosco», de Mozambique.</li> <li>• Prospettiva di una ipotesi di sviluppo di future IUS in África partendo dai progetti presentati al Consiglio Generale per la loro approvazione.</li> </ul> <p><b>6. Creazione di Gruppi di servizio alla gestione ordinaria</b> delle IUS</p> <p>1° <i>Consulenza professionale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• esterna (cfr. Secondo asse strategico, 2°)</li> <li>• ed interna (cfr. Secondo asse strategico, 3°)</li> </ul> <p>Per la consulenza esterna, la costituzione di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppo di collaborazione col Consulente per le <i>risorse umane</i>..</li> <li>• Gruppo di collaborazione col Consulente per le <i>risorse economico-finanziarie</i>.</li> </ul> <p>2° <i>Collaborazione nella ricerca e gestione di risorse economiche</i>: che contribuisca al sostegno delle istituzioni, allá gestione professionale dell'amministrazione, allá sua trasparenza contabile e finanziaria, e alla loro piena incorporazione al processo di invigorimento delle IUS che la Congregazione Salesiana sta promuovendo.</p> <p>3° <i>Sistema Informativo IUS</i>: proprio della rete IUS con intercomunicazione a livello locale, ispettoriale, nazionale-regionale, mondiale.</p> <p>4° <i>Portale ius-net</i>: per favorire e rinforzare l'informazione e la comunicazione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>interna</i>, che contribuisca al consolidamento della <i>IUS community</i> internazionale (docenti e studenti di tutte le istituzioni), in maniera particolare,</li> <li>• ed esterna, per la proiezione efficace di un'immagine corporativa propria nel medio dell'educazione superiore e nella società.</li> </ul> <p><b>7. Conferenze continentali</b></p> <p>1° IUS di America ed Europa: a Porto Alegre (2008) e La Paz (2010): sulle risorse umane e le risorse economico-finanziarie..</p> <p>2° IUS Asia: a Goa (2008) e Chennai (2010): sulla «Carta di navigazione», risorse umane e risorse economico-finanziarie.</p>