



# **PROGRAMA COMÚN 3**

## **2007 - 2011**

**APROBADO POR UNANIMIDAD  
POR EL PLENO DE LA V ASAMBLEA DE LAS IUS  
Roma – Salesianum, 13 de julio, 2007**

**REFRENDADO POR EL RECTOR MAYOR Y SU CONSEJO  
PARA SER OPERATIVO  
Roma, 26 de Julio, 2007**

## A. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

La mejor comprensión del texto de este «Programa común 3, 2007 - 2011» y del alcance de sus propuestas requiere seguramente de ciertas consideraciones preliminares.

### 1. El «marco de referencia» y los principios que van caracterizando el proceso de las IUS

En julio de 1998 se inicia un camino conjunto entre las IUS utilizando como primer instrumento de orientación y coordinación el «*Programa común 1*». Su principal objetivo era definir un «**marco de referencia**» en el que las instituciones académicas y la Congregación Salesiana misma se movieran en el campo de la educación superior en el futuro. Disponer de un «marco de referencia» quiere decir: a) tener un conocimiento preciso de la situación de las instituciones y el correspondiente diagnóstico; b) definir y declarar su «Identidad» como ideal al que tender; c) establecer un paquete de «Políticas», o sea medidas de gobierno para dar los primeros pasos hacia tal ideal y estar refrendado por la máxima autoridad de la Congregación confiriéndole valor de norma.

Desde entonces se ha ido construyendo entre las IUS un **lenguaje común** cuyos términos ponen de manifiesto que:

- han sido el *eje conductor* de ese caminar juntos,
- han afianzando *convicciones* que hoy ya son compartidas
- y, con el tiempo y debidamente aplicados, van cristalizando en la *identidad* de las personas y de las instituciones, cualificando su profesionalidad y compromiso,

y contribuyendo a la consolidación de las *comunidades académicas*, fortaleciendo las *instituciones* y, en consecuencia, estando en mejores condiciones de ofrecer una más cualificada educación integral a sus estudiantes, la cual es la misión final de las IUS en términos de resultados.

Por otra parte, el camino recorrido ha posibilitado la conformación de otros principios fundantes, a saber:

- Desarrollo de **proyectos**, no tanto creación de estructuras y organizaciones.
- Puesta en marcha de **procesos** de dinamización y crecimiento de las personas, las comunidades académicas y las instituciones, no sólo realización de programas de acción o listas de iniciativas.
- **Corresponsabilidad y trabajo en red** –es decir **sinergia** entre todos y a todos los niveles– frente al individualismo, a la autosuficiencia o a la auto-referencia.
- Conjugación pacífica de una **visión local y global** al mismo tiempo, sin anulación, subordinación o detrimento de ninguna de ellas.
- **Coordinación** –mediante “**programas comunes**” acordados entre todos para luego ser realizados conjuntamente– frente a la abstracción de la sola buena voluntad, la improvisación o la anarquía.
- **Desarrollo** natural y armónico de los programas y de los procesos frente al riesgo de los saltos en el vacío o de cambios en la dirección no justificados.
- **Continuidad** en los procesos, en los programas y en el tiempo frente a las urgencias que la impiden o, al menos, no la favorecen.

En el hacer y estilo de las IUS, a este conjunto de principios, de marcado carácter estratégico y metodológico, se añaden otros tres principios más de carácter estrictamente político:

- Atención primordial al timón de la institución y al futuro de la misma –es decir a la **orientación** y al ejercicio de la **dirección** o gobierno– frente o a pesar de las urgencias del día a día de la gestión.

- Cuidado esmerado de las **personas** porque sólo ellas constituyen el principal activo y potencial de las IUS frente a valoraciones o exhibiciones de tipo material y cuantitativo como son, por ejemplo, los *campi*, los edificios o el número de alumnos.

- Conocimiento profundo del mapa en el que se mueven, con **tres referencias** de orientación que son imprescindibles para las IUS:

- primera: saber que operan en el escenario de la **educación superior**, en el cual se dan unas dinámicas de transformación que, en el momento presente, ponen a las instituciones en situación crítica, ya que los modelos históricos tradicionales han sido superados y tampoco existe un nuevo modelo que sea indiscutible;

- segunda: la relación y el servicio que las instituciones deben tener con el **país y la sociedad en que radican**;

- tercera: el marco de referencia propio de las instituciones salesianas de educación superior recogidos en los documentos **«Identidad» y «Políticas»**.

## **2. Factores, función y significado de los «programas comunes» en el proceso de las IUS**

Los “programas comunes” son un modo práctico de articular series de acciones y de elementos que, más allá de la operatividad en sí misma, posibilitan ese aprendizaje lento pero profundo que la dinámica interna de un proceso acaba por engendrar y dar a luz. Los “programas comunes” están articulados en torno a cuatro factores:

- **El factor acción.** Los “programas comunes” son expresión de dinamicidad, de actividad; de una acción que se contrapone, por su propia naturaleza, a la palabra, sobre todo al discurso abstracto, a la pura elucubración, aunque la actividad en la que pensamos no esté exenta de estudio y de reflexión como complementos imprescindibles.

- **El factor dirección o planificación estratégica.** La dinamicidad por sí sola no basta si las operaciones previstas no van en la correcta dirección. Además de un sexto sentido para la orientación, la buena dirección requiere generalmente ajustarse a una planificación estratégica previa, la cual, a su vez, es una pieza clave de la tarea de dirección.

- **El factor de desarrollo y la secuencialidad de los pasos.** No todo puede realizarse al mismo tiempo, ni sería conveniente aunque esto fuera posible. Se facilita e incrementa la participación de un grupo y la calidad de sus aportaciones cuando las personas perciben con claridad que su participación tiene un sentido y contribuye a la construcción de algo en común. Se facilita la construcción cuando se constata una gradualidad, un crecimiento, un progreso. Esta gradualidad es la que permite el asentamiento de las cosas, la maduración. Esta es la metodología que se está aplicando en el proceso de las IUS: una gradualidad que conduce a la progresiva maduración de personas, comunidades e instituciones.

- **El factor tiempo.** En el deporte, el resultado debe ser claro y definitivo en un tiempo determinado; caben las prórrogas, pero dentro de un límite también predefinido. Por seguridad, para los alimentos o los medicamentos se establece una fecha de caducidad. Por eso mismo se establece también un tiempo predeterminado para la realización de los programas, un tiempo predeterminado para realización de cada una de las acciones. De este modo es posible una sincronía cuando son muchos los que participan (y el caminar juntos es un valor añadido del método, que no habría de perderse nunca). El factor tiempo no deja de ser una variable de oro en la fórmula y en el terreno de las inversiones.

Se ha dicho antes que el camino conjunto de las IUS está concebido como un **proceso** –de efectos a más largo plazo, por tanto– y no como simple activismo consistente en la mera ejecución de programas de acción. Porque tales acciones, en si mismas, no son el principal objetivo de los programas, ni mucho menos su finalidad última.

Un ejemplo. Una de las operaciones del “Programa común 2” consistía en elaborar la “Carta de navegación” de la institución. La elaboración de los diversos

textos que componen la “Carta de navegación” exige unos conocimientos, unos datos fiables y un procedimiento técnico; es decir, exige una competencia y una disciplina de trabajo. No obstante que la “carta de navegación” equivale a dotarse de instrumentos para ayudar a orientar el buen gobierno de la institución, ésta “carta” no constituye un objetivo en si misma. La verdadera finalidad es conseguir que, por medio de ella –tanto por el proceso de elaborarla, primero, como de ponerla en práctica, después– se incremente el compromiso de las personas de la institución (el llamado *compromiso corporativo*), éstas adquieran un mejor conocimiento y conciencia acerca de las cuestiones afrontadas, así como que aprendan a trabajar cooperativamente entre ellas y a emplear técnicas de trabajo apropiadas (*competencias*). Sólo estos elementos, esos logros constituyen el verdadero objetivo de la “carta de navegación” y resultan, a su vez, un *indicador* fiel para verificar si dicha “carta” –elaborada tal vez con gran esfuerzo y fatiga– ha servido o no para alcanzarlo.

En las IUS, por tanto, el *proceso* equivale a ese modo de proceder que persigue la dinamización, el aprendizaje, el crecimiento, la maduración y la consolidación de las personas, de las comunidades y de las mismas instituciones. Y, ¿por qué no?, de una red de instituciones, si la construcción de esta red es también un objetivo, como en el caso de las IUS.

### **3. La sucesión de «programas comunes» encauza y marca la vida y la marcha de las IUS**

La sucesión de “programas comunes” está vinculada a algunos de los principios antes enumerados, especialmente marcados por la secuencialidad (metodología), la continuidad (voluntad política de ir adelante) y el desarrollo como expresión de maduración y crecimiento. Estos principios y estos programas van contribuyendo a encauzar la vida institucional de cada IUS bajo las orientaciones del «marco de referencia» salesiano propio y, así mismo, la marcha y el ritmo del conjunto de todas ellas.

- El “**Programa común 1, 1998-2002**”, como ya se ha dicho, tuvo como único objetivo la definición del “marco de referencia” para la presencia salesiana en la educación superior mediante los documentos “Identidad” y “Políticas”. Al igual que la “constitución” para un país, este marco de referencia tiene la función de orientar la vida de las IUS y, como aquélla, debe durar en el tiempo.

- El “**Programa común 2, 2003-2007**” tuvo como finalidad empezar a implementar las directrices contenidas en el “marco de referencia”. La originalidad, la novedad de este programa no fueron sus contenidos –la puesta en práctica de algunas de las nueve “Políticas”– sino la articulación de las diversas acciones en torno a tres ejes estratégicos los cuales estaban centrados en las personas, las instituciones y la red de instituciones.

- El “**Programa común 3, 2007-2011**” tiene como finalidad continuar implementando las directrices del “marco de referencia”; aunque ahora en estrecha relación con el camino ya iniciado mediante el “Programa común 2”; es decir, articulando acciones en torno a los tres mismos ejes estratégicos para: profundizar en algunas acciones ya realizadas, proponer desarrollos naturales de algunas de esas acciones y proponer también otras nuevas, las cuales son fruto lógico de desarrollos más amplios y superiores, y expresión del crecimiento y la consolidación.

#### **4. El «Programa común 3»: continuidad y desarrollo del «Programa común 2»**

##### **a) Persistencia en lo esencial del «Programa común 2»:**

- Se mantienen los mismos tres ejes estratégicos que siguen poniendo los acentos del programa y centrando su operatividad en las personas, las instituciones y la red de instituciones.

- Se insiste en lo ya realizado del «Programa común 2», ya sea para evaluarlo, reforzarlo y mejorarlo, o incluso, si hiciera falta, para repetirlo (ejemplo: cfr. pág. 12, Operaciones, 1).

- Se llega hasta las últimas consecuencias de lo hecho; por ejemplo, de haber puesto todo el esfuerzo en que el profesorado hiciera el «Curso Virtual IUS» (CVI) se pasa a construir la «plataforma humana operativa» en cada institución; se pasa también a querer sistematizar la formación como servicio estable para todas las IUS en el futuro, especialmente para sus cuadros directivos (cfr. Pág. 12, Operaciones, 2 y 3; pág. 13, Operaciones, 1, 4º; pág. 15, Operaciones 1, 2, etc.).

- Se completa lo todavía no realizado del «Programa común 2»: por ejemplo los recursos humanos y los recursos económico-financieros (cfr. pág. 14, Operaciones, 3 y 4).

#### b) **Desarrollos a partir de lo ya realizado y conseguido**

- En el **primer eje estratégico** (Pág. 12), centrado en la calificación en identidad y profesionalidad de las personas para la misión institucional, ahora se pretende:

- entender la «formación en la identidad institucional» como una tarea para siempre, como un procedimiento ordinario en el gobierno de todas las IUS (cfr. pág. 12, Operación 1);

- no cantar victoria porque un tercio del personal haya hecho el “Curso virtual IUS” (CVI) sino, a partir de allí, movilizar a los que han hecho el curso hasta formar con ellos la “plataforma humana operativa” y que ésta se mantenga movilizada y operativa como el mejor “capital humano” dentro de la institución (cfr. pág. 12, Operación 2);

- la ampliación del abanico de la formación a otros campos, ya estén vinculados a la formación integral personal, a la profesionalidad (en ciencia, técnicas, pedagogía) o a la gestión de las instituciones;

- la sistematización de la formación del personal como servicio cualificado, estable y permanente para las IUS (cfr. pág. 12, Operación 3).

- En el **segundo eje estratégico**, centrado en la orientación y el fortalecimiento de las instituciones:

- Respecto a la «Carta de navegación» (que es la primera columna que ha de ser asentada para fortalecer las instituciones) ahora se quiere:

1° la evaluación y el perfeccionamiento de los procesos de elaboración de la «Carta de navegación» y de sus resultados:

- individualmente en cada institución (cfr. Pág. 13, Operaciones 1, 1°);
- colectivamente, mediante un «proyecto piloto» para llegar a crear un «núcleo duro» de instituciones que tengan capacidad de ejemplaridad y de fuerza de tracción y/o ayuda para otras (cfr. Pág. 13, Operaciones 1, 3°);
- activar asesorías técnicas individualizadas a favor de las IUS que lo necesiten y lo soliciten (cfr. Pág. 13, Operaciones 1, 2°);

2° dar un salto en la aplicación generalizada de los «procesos de acreditación» (cfr. Pág. 13, Operaciones 1, 4°).

- Respecto a los recursos humanos (segunda columna) y los recursos económico-financieros (tercera columna): completar la realización íntegra del «PLAN: asegurar los cimientos de las instituciones» a lo largo del período 2007-2011, de modo similar al operado para la «Carta de navegación» (cfr. Pág. 14, Operaciones 3 y 4).

### c) Tercer eje estratégico, la red IUS: los mayores desarrollos y novedades del Programa.

El tercer eje estratégico del «Programa común 3», está centrado en la perspectiva y el dinamismo del trabajo en red de las IUS. Nuevas perspectivas para la «red en construcción» son ahora:

- La **composición de la red IUS**: el conjunto de todas y cada una de las Instituciones Salesianas de Educación Superior, y todos los Grupos IUS que se van activando con el tiempo

- La **orientación de la red IUS** contenida objetivamente en documentos escritos elaborados participativamente y refrendados por la autoridad competente (cfr. Pág. 15, Principales aspectos a considerar, B 1°).

- La **construcción orgánica de la red IUS** en cuanto voluntad de dotar a la red
  - de una estructura orgánica para su gobierno y gestión (cfr. Pág. 15, Operaciones, 1),.
  - de una personalidad jurídica y sus correspondientes estatutos (cfr. Pág. 15, Operaciones, 2).
- Los **Grupos IUS**
  - Una tipología de grupos más amplia y diversificada que responda a necesidades diversas de las instituciones y de la red (cfr. Pág. 16, Principales aspectos a considerar, C, 5°);
  - Mayor número de Grupos IUS a poner en marcha (cfr. Pág. 14, Principales aspectos a considerar, D; Operaciones, 5).
- **Activación de la red IUS al completo**, es decir en nuevos Continentes o en grandes áreas geográficas que cuentan con notable presencia salesiana (cfr. Pág. 16, Operaciones, 5).

## 5. Últimas consideraciones

### a) La calidad y el valor de la red

Para que la red *IUS-net* sea de calidad y tenga un valor –y ambos le sean reconocidos por el mundo académico y la sociedad– ha de disponer de una fuerza intrínseca que sólo puede ser fruto de la convergencia de tres factores:

- la *participación activa* de sus instituciones miembros y la visibilidad de la *identidad común* a todas ellas construida a partir de las personas que las constituyen, las cuales, primero, han hecho propia dicha identidad (primer eje estratégico),
- la *fortaleza y calidad de las instituciones* (segundo eje estratégico) unido a la calidad del uso de las TIC para crecer como academia.

Sólo sobre la base de estos dos ejes estratégicos se puede empezar a construir una red propia de calidad y valor dignos de tal nombre.

La red tendrá luego necesidad de expresarse y manifestarse públicamente por medio de

- la personalidad y calidad de los *proyectos* y *la dinamicidad* de cada grupo IUS, así como de todos los Grupos en su conjunto y la altura de sus resultados (tercer eje estratégico).

**b) Dificultad y facilidad del «Programa común 3»**

Para gente conocedora del escenario que la educación superior representa hoy y, además, que sea realista, un programa como el «Programa común 3» sería tildado de complejo, por lo menos, y, seguramente, de utópico e irrealizable.

Esto sería así también para las IUS si no hubieran recorrido un camino de diez años implementando «programas comunes» más sencillos que éste pero mucho más difíciles para quienes no habían afrontado antes operaciones de este tipo ni trabajado juntos. La experiencia adquirida durante estos años confiere a las IUS un grado de veteranía y de confianza en sí mismas: lo que hace posible lo imposible y más fácil lo difícil.

**B. «PROGRAMA COMÚN 3, 2007 - 2011»**

<p align="center"><b>PRIMER EJE ESTRATÉGICO</b></p> <p align="center">Centrado en la cualificación en identidad y profesionalidad de las <u>PERSONAS</u> para la misión institucional</p>	OBJETIVOS	PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR	OPERACIONES
	<p>Crear una “<b>plataforma humana</b>”, basada en la identidad institucional y la profesionalidad, para operar activa y eficazmente en las instituciones</p>	<p>Operar en dos frentes:</p> <p>1° la <b>orientación y proyección</b> de las instituciones:</p>	<p><b>A.</b> Significa que las personas que forman esta plataforma:</p> <p>1° Tienen una <b>identidad</b> común de carácter institucional: comparten misión, visión, valores y proyectos estratégicos.</p> <p>2° <b>Participan</b> responsablemente</p> <p>a) en la <b>elaboración de tres instrumentos</b> que facilitan la buena orientación-dirección y gestión de la institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- proyecto institucional,</li> <li>- plan estratégico,</li> <li>- plan operativo</li> </ul> <p>(cfr. Segundo eje estratégico)</p> <p>b) en la <b>implementación de dos procedimientos</b> para estímulo permanente de la calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la autoevaluación institucional</li> <li>- la acreditación.</li> </ul> <p>(cfr. Segundo eje estratégico)</p>
	<p>2° el <b>funcionamiento ordinario</b> de las instituciones:</p>	<p><b>B.</b> Se refiere</p> <p>1° a la <b>calidad de las relaciones interpersonales</b> en la comunidad académica;</p> <p>2° al <b>modo cooperativo</b> de hacer funcionar a los organismos de gobierno y de coordinación de las instituciones (cargos personales, consejos, departamentos...);</p> <p>3° al <b>desarrollo con carácter profesional-educativo de la función</b> de cada miembro de la plataforma (en la actitud personal, en la docencia, la gestión, la administración, el gobierno ...)</p>	

	OBJETIVOS		PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR	OPERACIONES
<b>SEGUNDO EJE ESTRATÉGICO</b> (continúa) Centrado en la orientación y el fortalecimiento de las <b>INSTITUCIONES</b> académicas	Asegurar los <b>cimientos</b> de las instituciones y su <b>fortaleza</b> orgánica.	<p><b>Primera columna: la «Carta de navegación»</b> (cfr. <i>Políticas</i>, 29-32)</p> <p>es decir una serie de <i>instrumentos y procedimientos</i> para garantizar la orientación y la gestión de las instituciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dentro del marco de referencia propio (cfr. documentos <i>Identidad y Políticas</i>)</li> <li>- y en línea con las «mejores prácticas» de instituciones del sector.</li> </ul>	<p><b>A. «Carta de navegación».</b> Componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Instrumentos</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>1° Proyecto institucional</li> <li>2° Plan estratégico</li> <li>3° Plan operativo</li> </ul> </li> <li>• <i>Procedimientos</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>4° Autoevaluación institucional –</li> <li>Visita de pares</li> <li>5° Acreditación</li> </ul> </li> </ul> <p><b>B. Proceso de elaboración de la «Carta de navegación»</b> como oportunidad para el aprendizaje institucional.</p>	<p><b>1.</b> Para las IUS de América y Europa: <b>Perfeccionamiento de los procesos seguidos para la elaboración de la «Carta de navegación» y mejora de sus resultados:</b></p> <p>1° A partir de los textos producidos como «carta de navegación», y acompañados por el Consultor especialista, cada institución evalúa el <i>proceso seguido</i> y los <i>textos producidos</i>, y reacciona, si hiciera falta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- repitiendo el camino y la experiencia para que la comunidad académica resulte fortalecida;</li> <li>- reelaborando los textos para que, por su perfeccionamiento, sea mejor instrumento para su función orientadora del gobierno de la institución.</li> </ul> <p>2° Oferta de <b>asesoría técnica individualizada</b> para las IUS que lo necesiten,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- como complemento de la asesoría generalizada a todas las IUS</li> <li>- y como acción coordinada entre la Institución académica que lo solicita, la Inspectoría responsable de dicha Institución, el Coordinador general de las IUS y el Consultor correspondiente.</li> </ul> <p>3° Activación de un «<b>Proyecto piloto</b>» para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <i>verificación conjunta de los procesos</i> seguidos por las IUS para la elaboración de la «Carta de navegación»</li> <li>- y la <i>preparación de un «grupo de referencia»</i> de instituciones que, por su experiencia demostrada, estén en grado de colaborar en la asesoría-acompañamiento individual de otras dentro de la línea y los parámetros de las IUS.</li> </ul> <p>4° Aplicación generalizada de los <b>procesos de acreditación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Para las IUS que ya han alcanzado algún tipo de acreditación:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- renovación de las acreditaciones obtenidas;</li> <li>- ampliación de la gama de acreditaciones: de la <i>institucional</i>, pasar, por ejemplo, a la de <i>programas y/o departamentos</i> o viceversa; de la de nivel <i>nacional</i>, a la <i>internacional</i>.</li> </ul> </li> <li>b) Para las IUS que todavía no han afrontado ningún proceso de acreditación: en los 4 años de implementación del «Programa Común 3», cada una llegue, al menos, a conseguir una acreditación en el marco y estadio de desarrollo de las políticas de su país en dicho campo.</li> <li>c) A tal fin, organizar con las «IUS acreditadas» un Seminario sobre experiencias de acreditación que oriente a las nuevas.</li> </ul> <p><b>2.</b> Para las IUS de Asia: <b>Inicio del proceso de elaboración de la «Carta de navegación»</b> (a partir de 2009), con la colaboración y acompañamiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- el Consultor especialista</li> <li>- y las IUS del «núcleo duro»</li> </ul>

<b>SEGUNDO EJE ESTRATÉGICO</b> (continuación) Centrado en la orientación y el fortalecimiento de las <b>INSTITUCIONES</b> académicas	OBJETIVOS		PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR	OPERACIONES
	<p>Asegurar los <b>cimientos</b> de las instituciones y su <b>fortaleza</b> orgánica.</p>	<p><b>Segunda columna: los recursos humanos</b> (cfr. <i>Políticas</i>, 33-36; <i>Identidad</i>, 21)</p> <p>como principal activo de las instituciones académicas para hacer realidad lo que establece el «Proyecto institucional».</p>	<p><b>A. De el personal en general:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1° Selección.</li> <li>2° Competencia profesional-educativa.</li> <li>3° Común denominador – plataforma basada en la identidad institucional (ver Primer eje estratégico).</li> <li>4° Compromiso personal con el Proyecto institucional del propio centro.</li> <li>5° Formación continua.</li> <li>6° Seguimiento de parte de la Dirección.</li> <li>7° Sinergia.</li> </ul> <p><b>B. Los directivos</b> (cfr. también <i>Identidad</i>, 32-33)</p> <p><b>C. La comunidad salesiana – Los salesianos</b></p>	<p><b>3. Recursos humanos</b></p> <p>Implementación del «PLAN: asegurar los cimientos de las instituciones» en la parte correspondiente a los «recursos humanos» y en línea con lo ya realizado para la elaboración de la «Carta de navegación». Con las siguientes previsiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión general del planteamiento de los recursos humanos en las IUS.</li> <li>- Levantamiento de datos de la situación de los recursos humanos en las IUS.</li> <li>- Oferta de una serie de «<i>Guías</i>» que muestran con precisión la secuencia del itinerario a seguir. El suministro de <i>Guías</i> y la orientación se realiza por Internet, su implementación localmente en cada institución y por medio de talleres.</li> <li>- A lo largo del itinerario, previsión de un <i>seminario presencial</i> con grupos reducidos de Instituciones y de directivos para revisión de la marcha del proceso y para estímulo en el seguimiento del mismo.</li> </ul>
	<p><b>Tercera columna: los recursos económico-financieros</b> (cf. <i>Políticas</i>, 37-39),</p> <p>para garantizar el funcionamiento, ordinario y a lo largo del tiempo, de las instituciones.</p>	<p><b>A. Frentes principales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1° Fuentes y creación de recursos.</li> <li>2° Gestión profesional de los recursos.</li> <li>3° Política de inversiones.</li> <li>4° Sinergia.</li> </ul>	<p><b>4. Recursos económico-financieros</b></p> <p>Implementación del «PLAN: asegurar los cimientos de las instituciones» en la parte correspondiente a los «recursos económico-financieros» y en línea con lo ya realizado para la elaboración de la «Carta de navegación» y en el planteamiento y gestión de los «recursos económico-financieros». Con las siguientes previsiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión general del planteamiento de los recursos económico financieros en las IUS.</li> <li>- Levantamiento de datos de la situación de los recursos económico-financieros en las IUS.</li> <li>- Oferta de una serie de «<i>Guías</i>» que muestran con precisión la secuencia del itinerario a seguir. El suministro de <i>Guías</i> y la orientación se realiza por Internet, su implementación localmente en cada institución y por medio de talleres.</li> <li>- A lo largo del itinerario, previsión de un <i>seminario presencial</i> con grupos reducidos de Instituciones y de directivos para revisión de la marcha del proceso y para estímulo en el seguimiento del mismo.</li> </ul>	

	OBJETIVOS	PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR	OPERACIONES
<p><b>TERCER EJE ESTRATÉGICO</b> (continúa) Centrado en la perspectiva y el dinamismo del trabajo en RED</p>	<p>Tejer relaciones sectoriales entre las IUS y construir la IUS-net.</p>	<p><b>A. La red se compone del conjunto de todas y cada una de las instituciones salesianas de educación superior reconocidas por el Consejo General de la Congregación Salesiana en el respeto de cuanto exigido por Políticas nn. 46-48.</b></p> <p><b>B. La orientación y gestión de la red</b></p> <p>1° La <b>orientación</b></p> <p>a) del <b>conjunto de la red</b>, es dada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- las orientaciones del «<i>marco de referencia</i>» institucional de la Congregación salesiana: documentos de «<i>Identidad</i>» y «<i>Políticas</i>»,</li> <li>- los «<i>programas comunes</i>» sobre los que, presentados por el Dicasterio de Pastoral Juvenil, la Asamblea General de las IUS llega a un consenso y el Rector Mayor y su Consejo ratifican para ser operativos para las Inspectorías y las IUS;</li> </ul> <p>b) de los <b>Grupos IUS</b>, es dada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- las «<i>Propuestas</i>» o planteamientos en torno a los cuales se constituye un Grupo,</li> <li>- los «<i>planes de acción</i>» sucesivos, por períodos de tres años, mediante los cuales se implementa la «Propuesta» en su totalidad.</li> </ul> <p>2° La <b>gestión</b></p> <p><u>De toda la red</u></p> <p>a) El <b>Consejero general para la Pastoral Juvenil</b> –a quien la Congregación asigna la responsabilidad de la coordinación institucional de las IUS (cfr. <i>Políticas</i>, n° 44 y 17) – y, en su nombre, el <b>Coordinador General en conexión con los Inspectores y sus Consejos para implementar el «marco de referencia» congregacional para la presencia salesiana en la educación superior.</b></p> <p>b) La <b>Asamblea General de las IUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- participa en la elaboración de los documentos que componen el «marco de referencia» institucional;</li> <li>- tras estudio y debate, llega a un consenso sobre los «programas comunes», propuestos por el Dicasterio Pastoral Juvenil, y evalúa su realización;</li> <li>- elige los miembros del «Consejo de Dirección»;</li> </ul> <p>c) <b>Consejo de Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formado</i> por: el Coordinador General, designado por el Consejero de Pastoral Juvenil, 3 rectores de América, 1 de Europa, 2 de Asia.</li> <li>- Su <i>función</i> principal: <u>planificar, organizar, realizar, asignar a cada operación las partidas económicas del fondo de cuotas de las IUS, supervisar</u> la realización del «programa común» y la coordinación de los Grupos IUS, así como <u>informar y rendir cuentas de su gestión a la Asamblea.</u></li> </ul> <p><u>De las Conferencias continentales</u></p> <p>d) <b>Comité de coordinación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formado</i> por: el Coordinador General; Rector/es del Continente correspondiente que son miembros del Consejo de Dirección elegidos por la Asamblea; Rector de la sede de la Conferencia y el de la precedente.</li> <li>- Su <i>función</i> principal: orientar, planificar, organizar y realizar la Conferencia en el marco del «Programa común 3»</li> </ul> <p><u>De los Grupos IUS</u></p> <p>e) <b>Comité de coordinación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formado</i> por: el Coordinador del Grupo y tres miembros elegidos por el «Pleno de Delegados» de las IUS que componen el Grupo.</li> <li>- Su <i>función</i> principal: la planificación y realización del «plan de acción» aprobado por el «Pleno de Delegados».</li> </ul>	<p><b>1. Construcción progresiva de la estructura orgánica de las IUS.</b></p> <p>Creación y funcionamiento de los <b>órganos de gestión</b> de la red siguiendo la dinámica aplicada hasta ahora en la coordinación de las IUS –de la experiencia al texto normativo– y las orientaciones recogidas en este «Programa común 3» (ver columna de la izquierda). Tales órganos son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1° «<i>Consejo de dirección</i>» de las IUS.</li> <li>2° «<i>Comité de gestión</i>» de las Conferencias continentales de América y Europa, y Asia.</li> <li>3° «<i>Comité de coordinación</i>» de todos los Grupos IUS en funcionamiento y de los que sean creados durante el período 2007-2011.</li> </ol> <p><b>2. Definición de la personalidad jurídica y los estatutos de las IUS.</b></p> <p>El «Consejo de dirección»,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1° elaborará el texto de unos <b>estatutos</b> que sirvan, en el futuro, de cuerpo normativo para las IUS en cuando red</li> <li>2° y en los cuales estará definida la <b>personalidad jurídica</b> y la <b>forma legal</b> de dicha red.</li> </ol> <p>Para ello, el «Consejo de dirección»</p> <p>a) se orientará por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- las <i>Constituciones y Reglamentos</i> de la Congregación Salesiana, de modo que sea respetada la organización que a ésta le es propia,</li> <li>- el «<i>marco de referencia</i>» («<i>Identidad</i>» y «<i>Políticas</i>») de las IUS,</li> <li>- y la <i>praxis</i> experimentada hasta ahora en la coordinación de las IUS</li> </ul> <p>b) y procederá del siguiente modo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- atenerse a lo establecido en «<i>Políticas</i>», nn. 43-45,</li> <li>- someter el texto a consulta de las IUS durante su proceso de elaboración, primero, y a la conformidad expresa de la Asamblea, después, antes de presentarlo a la aprobación final y ratificación del Rector Mayor y su Consejo.</li> </ul>

	OBJETIVOS	PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR	OPERACIONES
<b>TERCER EJE ESTRATÉGICO</b> (continuación) Centrado en la perspectiva y el dinamismo del trabajo en RED	<p>Tejer relaciones sectoriales entre las IUS y construir la <i>IUS-net</i>.</p>	<p><b>B. Los Grupos IUS:</b></p> <p>1° Los Grupos IUS tienen por <b>finalidad</b> promover de manera continuada la sinergia entre las IUS hasta llegar a la construcción y el funcionamiento ordinario de una red de instituciones salesianas de educación superior <b>-IUS-net-</b> dinámica y dentro de una perspectiva adecuada a su misión institucional.</p> <p>2° La <b>fuerza intrínseca de IUS-net</b> ha de ser fruto de la convergencia de tres factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <i>participación activa</i> de sus instituciones miembros y la visibilidad de la <i>identidad común</i> a todas ellas (primer eje estratégico),</li> <li>- la <i>fortaleza y calidad de las instituciones</i> (segundo eje estratégico),</li> <li>- los <i>proyectos y la dinamicidad</i> de cada grupo IUS (tercer eje estratégico).</li> </ul> <p>3° Todos los grupos sectoriales que se pongan en marcha y el planteamiento de sus planes de interacción, así como su funcionamiento se han de mover dentro de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- el <b>marco de referencia</b> definido por la Congregación Salesiana en los documentos "<i>Identidad</i>" y "<i>Políticas</i>", en este mismo "<i>Programa común 3</i>" y de acuerdo con el alcance de este tercer eje estratégico;</li> <li>- las "<b>Orientaciones y procedimientos</b>", ya experimentados.</li> </ul> <p>4° Los grupos se constituyen por decisión y compromiso de las <b>instituciones que se adhieren formalmente</b> en cuanto tales, no tanto por interés o voluntad de departamentos o personas individuales.</p> <p>5° Hay tres <b>tipos de Grupos IUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Los <i>grupos IUS</i> propiamente dichos: grupos "homogéneos" de trabajo académico (investigación, docencia y extensión) en torno a «temas relevantes» para la identidad y misión institucional; están formados por Instituciones representadas por un delegado.</li> <li>b) Los grupos de <i>apoyo al fortalecimiento de las labores sustantivas</i> de la universidad y de su gestión profesional; formados por profesionales altamente competentes y respaldados por su respectivas Instituciones.</li> <li>c) Los grupos de <i>servicio a la gestión ordinaria</i> de las instituciones; formados por profesionales de gran competencia.</li> </ul> <p>En los casos b) y c) pueden participar también profesionales pertenecientes o no a las IUS.</p>	<p><b>3. Creación de nuevos Grupos IUS</b></p> <p>A partir de la experiencia adquirida con los Grupos ya en funcionamiento <i>-Univers-IUS, Engineering, Education, Formation-Pastoral-</i>, intensificar la puesta en marcha de nuevos Grupos sobre «temas relevantes» para la misión institucional salesiana. En el período 2007-2011, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Infancia y juventud: para a) crear</i> observatorios para la comprensión del fenómeno y <i>b) promover políticas juveniles</i>: en los Estados y en las Administraciones públicas.</li> <li>• <i>Comunicación social</i>: el fenómeno.</li> <li>• <i>Desarrollo local</i>.</li> </ul> <p><b>4. Creación de Grupos de apoyo al fortalecimiento de las labores sustantivas</b> de las IUS y su gestión profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tecnologías de información y comunicación</i> (TICs).</li> <li>• <i>Movilidad de profesores y alumnos</i>.</li> <li>• <i>Bibliotecas y laboratorios</i>.</li> <li>• <i>Investigación</i>: para su promoción en las IUS y la formación de investigadores.</li> <li>• <i>Publicaciones indexadas</i> (revistas, libros, ...)</li> </ul> <p>[Creación de <b>Grupos de servicio a la gestión ordinaria</b> de las IUS (cfr. Tercer eje estratégico, Operaciones, n° 6) ]</p>

	OBJETIVOS	PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR	OPERACIONES
<b>TERCER EJE ESTRATÉGICO</b> (continuación) Centrado en la perspectiva y el dinamismo del trabajo en RED	<p>Tejer relaciones sectoriales entre las IUS y construir la <i>IUS-net</i>.</p>	<p><b>C. La red en su totalidad y elementos claves para su activación y retroalimentación.</b></p> <p>Una red de instituciones presentes en todos los continentes –aunque la implantación no sea uniforme- obliga, no obstante, a unos <b>planteamientos globalizados</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <i>distribución</i> de las instituciones no debe dejar al descubierto las grandes áreas poblacionales del mundo,</li> <li>- las instituciones conjugan la <i>doble componente local y global</i>,</li> <li>- colaboran en <i>igualdad</i> de derechos y deberes,</li> <li>- aunque la <i>aportación</i> mayor corresponda a más quien más tiene.</li> </ul> <p>Para esto, la red debe <b>asegurarse</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un servicio de <i>consultoría-asesoría</i> competente,</li> <li>- el acceso a <i>fuentes de financiación</i>,</li> <li>- un <i>sistema informativo</i> propio que le garantice el conocimiento fiel y rápido de su situación</li> <li>- unos <i>medios de información y comunicación</i> para la dinamización de las relaciones internas y externas.</li> </ul>	<p><b>5. Activación de toda la red</b></p> <p>1° <b>Asia</b> (Filipinas, India, Japón): inicio y aceleración de los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en «identidad» mediante el CVI (desde finales de 2007).</li> <li>• Inicio del proceso de elaboración de la «Carta de navegación» (a partir de 2009) (cfr. Primer eje estratégico. Operaciones, n.º 2)</li> <li>• Convocatoria regular de las Conferencias continentales.</li> </ul> <p>2° <b>India</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de «orientaciones específicas» para la regulación de la presencia salesiana en la educación superior en India, en el marco de las «Políticas» de la Congregación: itinerario para implicación de las instituciones, sus comunidades académicas y los responsables de las Inspectorías.</li> <li>• Activación de sinergias entre las IUS de India ante el proyecto de creación de dos nuevas universidades: «Don Bosco University» en Guwahati (Norte) y Chennai (Sur).</li> <li>• Proyectos concretos de sinergias entre algunas IUS de India (Goa, Hyderabad, Chennai) y otras de América (Brasilia, Ecuador) y Europa (EduLife).</li> <li>• Participación regular en Asambleas, Conferencias continentales y Grupos IUS.</li> </ul> <p>3° <b>China</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración de las IUS con Seeco-Hong Kong para el establecimiento de relaciones académicas con universidades de China.</li> </ul> <p>4° <b>África</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración de algunas IUS de América y Europa que tienen ramas técnicas con el naciente «Instituto Superior de Formação em Docência e Gestão da Educação Profissional Dom Bosco», de Mozambique.</li> <li>• Prospección de una hipótesis de desarrollo de futuras IUS en África a partir de los proyectos presentados al Consejo General para su aprobación.</li> </ul> <p><b>6. Creación de Grupos de servicio a la gestión ordinaria</b> de las IUS</p> <p>1° <i>Consultoría profesional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• externa (cfr. Segundo eje estratégico, 2°)</li> <li>• e interna (cfr. Segundo eje estratégico, 3°)</li> </ul> <p>Para la consultoría externa, la constitución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de colaboración con el Consultor de <i>recursos humanos</i>.</li> <li>• Grupo de colaboración con el Consultor de <i>recursos económico-financieros</i>.</li> </ul> <p>2° <i>Colaboración para la búsqueda y gestión de recursos económicos</i>: que contribuya al sostenimiento de las instituciones, a la gestión profesional de la administración, a su transparencia contable y financiera, y a su plena incorporación al proceso de fortalecimiento de las IUS que la Congregación Salesiana está impulsando.</p> <p>3° <i>Sistema Informativo IUS</i>: propio de la red IUS e intercomunicado a nivel local, inspectorial, nacional-regional, mundial.</p> <p>4° <i>Portal ius-net</i>: para favorecer y fortalecer la información y la comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>interna</i>, que contribuya a la consolidación de la <i>IUS community</i> internacional (profesores y alumnos de todas las instituciones), sobre todo,</li> <li>• y <i>externa</i>, para la proyección eficaz de una imagen corporativa propia en el medio de la educación superior y en la sociedad.</li> </ul> <p><b>7. Conferencias continentales</b></p> <p>1° IUS de América y Europa: en Porto Alegre (2008) y México (2010): sobre recursos humanos y recursos económico-financieros.</p> <p>2° IUS Asia: en Goa (2008) y Chennai (2010): sobre la «Carta de navegación», recursos humanos y recursos económico-financieros.</p>