



V ASSEMBLÉIA
ROMA – SALESIANUM, 10 – 14 DE JULHO DE 2007

PROGRAMA COMUM 3

2007 - 2011

**APROVADO POR UNANIMIDADE
PELO PLENUM DA V ASSEMBLÉIA DAS IUS**

**SANCITO DAL RETTOR MAGGIORE E IL SUO CONSIGLIO
PER ESSERE OPERATIVO**

Roma – Salesianum, 13 de julho de 2007

A. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Para melhor compreender o texto deste “Programa comum 3, 2007 – 2011” e o alcance das suas propostas são certamente indispensáveis algumas considerações preliminares.

1. O “quadro de referência” e os princípios que vão caracterizando o processo das IUS

Em julho de 1998 se inicia um percurso conjunto das IUS, utilizando como primeiro instrumento, que orienta e coordena, o “*Programa comum 1*”. A sua finalidade principal era definir um “**quadro de referência**”, dentro do qual as instituições acadêmicas e a mesma Congregação Salesiana se moveriam a partir de então relativamente à educação superior. Dispor de um “quadro de referência” significa: a) ter um conhecimento exato da situação das instituições e o correspondente diagnóstico; b) definir e declarar a sua “identidade” como ideal a que tender; c) estabelecer um pacote de “Políticas”, ou seja, de medidas de governo, para dar os primeiros passos rumo deste ideal e gozar da aprovação da máxima autoridade da Congregação, que lhe confere valor normativo.

Desde esse momento foi-se construindo entre as IUS uma **linguagem comum**, cujos termos indicam que:

- foram o *eixo condutor* desse caminhar-juntos,
- reforçaram *convicções* já hoje compartilhadas
- e, com o passar do tempo, aplicados como se deve, se vão cristalizando na *identidade* das pessoas e das instituições, qualificando o seu profissionalismo e

empenho, contribuindo além disso para a consolidação das *comunidades acadêmicas*, reforçando *as instituições* e, como conseqüência, colocando-as nas melhores condições para oferecer educação integral mais qualificada aos alunos, missão final das IUS quanto a resultados.

Por outro lado, o percurso feito tornou possível a formulação de outros princípios de base, ou seja:

- Desenvolvimento de **projetos**, mais que a criação de estruturas e organizações.
- Dar início a **processos** de dinâmica e crescimento das pessoas, das comunidades acadêmicas e das instituições, não somente de programas de ação ou de elencos de iniciativas.
- **Co-responsabilidade e trabalho em rede** — ou seja, **sinergia** entre todos e em cada nível — evitando o individualismo, a auto-suficiência ou a auto-referência.
- Conjuguar contemporaneamente e de maneira pacífica uma **visão local e global**, sem anular, subordinar ou diminuir nenhuma das duas.
- **Coordenação** — mediante **programas comuns** concordados entre todos para depois levá-los avante conjuntamente — para opor-se à abstração da ‘só-bona-vontade’, à improvisação ou à anarquia.
- **Desenvolvimento** natural e harmonioso dos programas e dos processos, para evitar o perigo de saltos no vazio e de mudanças para uma direção não justificada.
- **Continuidade** nos processos, nos programas e no tempo para enfrentar as urgências que a refreiam ou pelo menos não a favorecem.

No fazer e no estilo das IUS, a este conjunto de princípios, de notável caráter estratégico e metodológico, se acrescentam outros três princípios de caráter mais estritamente político:

- Atenção primordial ao leme da instituição e ao seu futuro — ou seja à **orientação** e ao exercício da **direção** ou governo — para opor-se às, ou mau grado as, urgências da gestão cotidiana.

- Cuidado diligente das **pessoas**, porque só elas constituem o principal ativo e potencial das IUS, e não quanto se refira à valorização ou exibições de tipo material e quantitativo, como sejam, por exemplo, os *campi*, os edifícios ou o número dos alunos.

- Conhecimento profundo da geografia em que se movem, com **três referências** de orientação, imprescindíveis para as IUS:

- Primeiro: saber que estão operando no cenário da **educação superior**, na qual se dão dinâmicas de transformação que, no momento presente, põem as instituições em situação crítica, porque os modelos históricos tradicionais se tornaram superados e já não existe modelo novo que seja incontestável;

- segundo: a relação e o serviço que as instituições devem ter com o **País e a sociedade em que estão radicadas**;

- terceiro: o quadro de referência próprio das instituições salesianas de educação superior reunido nos documentos **“Identidade” e “Políticas”**.

2. Fatores, função e significado dos “programas comuns” no processo das IUS

Os “programas comuns” são um modo prático de articular algumas séries de ações e elementos que, para além da mesma operatividade, oferecem a possibilidade daquele aprendizado lento mas profundo que a dinâmica interna de um processo engendra e dá à luz em seu final. Os “programas comuns” são articulados em torno de quatro fatores.

- **O fator ação.** Os “programas comuns” são expressão de dinamicidade, de atividade; de uma ação que se contrapõe, pela sua mesma natureza, à palavra, sobretudo ao discurso abstrato, à pura elucubração, ainda que na atividade que pensamos não estejam ausentes o estudo e a reflexão como complementos imprescindíveis.

- **O fator direção ou planejamento estratégico.** A dinamicidade por si não basta, se as operações programadas não fluírem para a direção certa. Além de

um sexto sentido de orientação, a boa direção exige geralmente que se adira a um planejamento estratégico prévio, o qual, por sua vez, é um elemento chave no posto de direção.

- **O fator de desenvolvimento e a seqüencialidade dos passos.** Nem tudo se pode atuar ao mesmo tempo; nem tampouco seria conveniente fazê-lo se fosse possível. Facilita-se e favorece a participação de um grupo e a qualidade das suas contribuições quando as pessoas percebem com clareza que essa sua participação tem um sentido, e contribui para a construção de algo em comum. Facilita-se a construção quando se constata gradualidade, crescimento, progresso. Tal gradualidade é o que permite a sistematização das coisas e o seu amadurecimento. Esta é a metodologia que se está aplicando no processo das IUS: uma gradualidade que leva à progressiva maturação de pessoas, comunidades e instituições.

- **O fator tempo.** No esporte o resultado deve ser claro e definitivo num tempo determinado; aceitam-se prorrogações, mas dentro de um limite predefinido. Por segurança, alimentos ou remédios têm uma data de validade. Pela mesma razão se estabelece um tempo prefixado para a realização dos programas, um tempo prefixado para a realização de cada uma das ações-atividades. Deste modo é possível uma sincronia quando são muitos os participantes (e o caminhar-juntos é um valor associado do método, que não se deveria perder nunca). O fator tempo não deixa de ser uma variável de ouro na fórmula e no terreno dos investimentos.

Foi dito acima que o caminhar juntos das IUS é concebido como um **processo** — com efeitos de mais longo prazo, portanto — e não como simples ativismo que consista na pura execução de programas de ação. Porque tais ações, em si mesmas, não são o principal objetivo dos programas, nem muito menos a sua finalidade última.

Um exemplo. Uma das operações do “Programa comum 2” consistia na elaboração da “Carta de navegação” da instituição. A elaboração dos diversos textos que compõem a “Carta de navegação” requer conhecimentos, dados atendíveis e um processo técnico; ou seja, requer competência e disciplina de

trabalho. Ainda que a “Carta de navegação” equivalha a prover-se de instrumentos para ajudar o governo da instituição a bem se orientar, a “carta” em si mesma não representa objetivo. A verdadeira finalidade é conseguir que, graças a ela — tanto através do processo de elaboração antes de tudo, quanto do de pô-la em prática, ao depois — se reforce o empenho das pessoas da instituição (o chamado *empenho corporativo*), que elas adquiram um melhor conhecimento e consciência acerca dos problemas enfrentados, aprendam a trabalhar de maneira cooperativa, empregando técnicas de trabalho apropriadas (*competências*). Somente estes elementos, essas metas alcançadas constituem o verdadeiro objetivo de uma ‘carta de navegação’ e constituem, por sua vez, um *indicador* fiel pelo qual se avaliar se ela — preparada talvez com grande esforço e trabalho — serviu ou não à sua finalidade.

Nas IUS, ao depois, o *processo* equivale àquela maneira de proceder que busca a dinamização, a aprendizagem, o crescimento, a maturação e a consolidação das pessoas, das comunidades e das mesmas instituições e — por que não? — de uma rede de instituições, se a construção desta rede é também um objetivo, como no caso das IUS.

3. A sucessão dos “programas comuns” coliga e marca a vida e a caminhada das IUS.

A sucessão dos “programas comuns” está vinculada a alguns dos princípios acima mencionados, especialmente marcados pela seqüencialidade (metodologia), pela continuidade (vontade política de prosseguir) e pelo desenvolvimento como expressão de maturação e crescimento.

Estes princípios e estes programas contribuem para coalizar a vida institucional de cada IUS sob as orientações do “quadro de referência” salesiano próprio e, contemporaneamente, a caminhada e o ritmo conjugado de todas.

- O “**Programa comum 1, 1998-2002**”, como já se disse, teve como único objetivo a definição do “quadro de referência” para a presença salesiana na educação superior mediante os documentos “Identidade” e “Políticas”. Tal como a

“Constituição” para um país, também este quadro de referência tem a função de orientar a vida das IUS: e, como aquela, deve ser duradoura.

- O “**Programa comum 2, 2003-2007**” teve como objetivo começar a colocar em prática as diretivas contidas no “quadro de referência”. A originalidade, a novidade deste programa não foram os seus conteúdos – a execução prática de algumas das nove “Políticas” – mas a articulação das diferentes atividades em torno de três eixos estratégicos os quais se concentravam nas pessoas, nas instituições e na rede de instituições.

- O “**Programa comum 3, 2007-2011**” tem como objetivo continuar a colocar em prática as orientações do “quadro de referência”; ainda que agora, em estreita relação com o percurso já iniciado mediante o “Programa comum 2”; ou seja, articulando atividades em torno os três mesmos eixos estratégicos, a fim de aprofundar algumas atividades já feitas, propor desenvolvimentos naturais de algumas dessas atividades e propor também atividades novas, fruto lógico de desenvolvimentos mais amplos e superiores, expressão de crescimento e consolidação.

4. O “Programa comum 3”: continuação e desenvolvimento do “Programa comum 2”

a) Persistência no essencial do “Programa comum 2”:

- Mantêm-se os mesmos três eixos estratégicos que continuam a marcar o programa e a concentrar a sua operatividade sobre as pessoas, as instituições e a rede das instituições.

- Insiste-se no quanto já foi feito do “Programa comum 2”, quer para avaliá-lo, reforçá-lo e melhorá-lo, quer também, se for necessário, repeti-lo (p. ex.: cf. p. 12, Operações, 1).

- Chega-se até às últimas conseqüências de quanto foi feito. P. ex., após concentrar todo o esforço para que os professores seguissem o “Curso Virtual IUS” (CVI), passa-se agora a construir a “plataforma humana operativa” em cada

instituição; passa-se também a querer sistematizar a formação como serviço estável para todas as IUS no futuro, especialmente para os seus quadros dirigentes (cf. p. 12, Operações, 2 e 3; p. 13, Operações, 1, 4º; p. 15, Operações 1, 2; etc.).

- Completa-se aquilo que ainda não foi feito do “Programa comum 2”. P. ex., os recursos humanos e os recursos económico-financeiros (cf. p. 14, Operações, 3 e 4).

b) Desenvolvimento a partir do que foi feito e obtido

- No **primeiro eixo estratégico** (p. 12), concentrado na qualificação em identidade e profissionalismo das pessoas para a missão institucional, agora se deseja:

- usar a expressão “formação na identidade institucional” no sentido de tarefa permanente, como um procedimento ordinário no governo de todas as IUS (cf. p. 12, Operação 1);

- que não se cante vitória porque um terço do pessoal acompanhou o “Curso virtual IUS” (CVI), mas, a partir de aí, se mobilizem os que completaram o curso até formar com eles a “plataforma humana operativa” e que se mantenha mobilizada e operante como um “capital humano” ativo, dentro da instituição (cf. p. 12, Operação 2);

- a ampliação do leque da formação a outros campos: sejam eles vinculados à formação integral pessoal ou à profissão (em ciência, técnicas, pedagogia) ou à gestão das instituições;

- a sistematização da formação do pessoal como serviço qualificado, estável e permanente para as IUS (cf. p. 12, Operação 3).

- No **segundo eixo estratégico**, concentrado na orientação e no reforço das instituições:

- Relativamente à “Carta de navegação” (primeira coluna a ser colocada para reforçar as instituições) quer-se agora:

1º avaliar e aperfeiçoar os procedimentos de elaboração da “Carta de navegação” e dos seus resultados:

- individualmente em cada instituição (cf. p. 13, Operações 1, 1º);
- coletivamente, mediante um “projeto piloto” para chegar à criação de um “núcleo de referência” de instituições capazes de exemplaridade e de força de tração e/ou de ajuda a outras (cf. p. 13, Operações 1, 3º);
- ativar consulências técnicas individualizadas em favor de IUS que disso tenham necessidade e pedirem (cf. p. 13, Operações 1, 2º);

2º dar um salto na aplicação generalizada dos “processos de credenciamento” (cf. p. 13, Operações 1, 4º).

- Relativamente aos recursos humanos (segunda coluna) e aos recursos econômico-financeiros (terceira coluna): completar uma total execução do “PLANO: garantir os alicerces das instituições” durante o período 2007-2011, como foi feito para a “Carta de navegação” (cf. p. 14, Operações 3 e 4).

c) **Terceiro eixo estratégico, a rede IUS: os maiores desenvolvimentos e novidades do Programa**

O terceiro eixo estratégico do “Programa comum 3” concentra-se na perspectiva e no dinamismo do trabalho em rede das IUS. Vejamos quais são as novas perspectivas para a “rede em construção”, agora.

- A **composição da rede IUS**: o conjunto de todas e de cada uma das Instituições Salesianas de Educação Superior, e de todos os Grupos IUS que se estão ativando.

- A **orientação da rede IUS** contida objetivamente em documentos escritos elaborados de modo participado e autenticados pela autoridade competente (cf. p. 15, Principais aspectos a ser considerados, B 1º).

- A **construção orgânica da rede IUS** como vontade de oferecer à rede
 - uma estrutura orgânica para o seu governo e gestão (cf. p. 15, Operações, 1),

- e, se for conveniente, uma personalidade jurídica e os respectivos estatutos (cf. p. 15, Operações, 2).

- **Os Grupos IUS**

- Uma tipologia de grupos mais ampla e diversificada que responda às variadas necessidades das instituições e da rede (cf. p. 16, Principais aspectos a serem considerados, C, 5°);

- Maior número de Grupos IUS a serem postos em movimento (cf. p. 14, Principais aspectos a serem considerados, D; Operações, 5).

- **Atuação da rede completa IUS**, ou seja, em novos Continentes ou em grandes áreas geográficas ricas por notável presença salesiana (cf. p. 16, Operações, 5).

5. Últimas considerações

a) A qualidade e o valor da rede

A fim de que a rede *IUS-net* detenha qualidade e valor — ambos lhos sejam reconhecidos pelo mundo acadêmico e pela sociedade — deve possuir força intrínseca, que só pode ser fruto da convergência de três fatores:

- a *participação ativa* das próprias instituições-membros e a visibilidade da *identidade comum* a todas elas, construída a partir das pessoas que as constituem, pessoas que, antes de tudo, fizeram própria essa sua identidade (primeiro eixo estratégico),

- a *força e a qualidade das instituições* (segundo eixo estratégico), mais a qualidade no uso das TIC (tecnologias da informação e da comunicação), a fim de crescer como academia.

Somente sobre o alicerce desses dois eixos estratégicos se pode começar a construir uma própria rede de qualidade e valia, digna de tal nome.

A rede terá a seguir necessidade de exprimir-se e manifestar-se publicamente mediante a personalidade e a qualidade *dos projetos e a*

dinamicidade de cada grupo IUS, assim como de todos os Grupos no seu todo, e os bons resultados (terceiro eixo estratégico).

b) Dificuldade e facilidade do “Programa comum 3”

Para os que têm prática do cenário que a educação superior apresenta hoje e, além do mais, são realistas, um plano como o “Programa comum 3” merecia ser definido no mínimo como complexo, senão utópico, e mesmo irrealizável.

Tal seria também para as IUS se não tivessem feito um percurso de dez anos, durante os quais levaram avante “programas comuns” mais simples do que este, mas bastante mais difíceis para quem não havia enfrentado antes operações desse gênero, nem havia trabalhado-juntos. A experiência adquirida durante estes anos confere às IUS o diploma de veteranas, com uma grande confiança em si: e isto torna possível o impossível e muito mais fácil o que é difícil.

B. « PROGRAMA COMUM 3, 2007 - 2011 »

	OBJETIVOS	PRINCIPAIS ASPECTOS A CONSIDERAR	OPERAÇÕES
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">PRIMEIRO EIXO ESTRATÉGICO</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">concentrado na qualificação em identidade e profissionalismo das PESSOAS para a missão institucional</p>	<p>Criar uma “plataforma humana”, fundada na identidade institucional e no profissionalismo, para operar ativa e eficazmente nas instituições.</p> <p>Operar em duas frentes:</p> <p>1º orientação e projeção das instituições:</p>	<p>A. Significa que as pessoas que formam esta plataforma:</p> <p>1º Têm uma identidade comum de caráter institucional: compartilham missão, visão, valores e projetos estratégicos.</p> <p>2º Participam responsabilmente</p> <p>a) na elaboração de três instrumentos que facilitam a boa orientação e gestão da instituição:</p> <ul style="list-style-type: none"> - projeto institucional, - plano estratégico, - plano operativo <p>(cf. Segundo eixo estratégico)</p> <p>b) na realização de dois procedimentos de estímulo permanente à qualidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a auto-avaliação institucional - o credenciamento. <p>(cf. Segundo eixo estratégico)</p>	<p>1. Prosseguimento na realização do Curso Virtual IUS (CVI): « <i>Aprendizado cooperativo e Tecnologias de educação na universidade, com estilo salesiano</i> » atingindo, pelo menos, um terço de todo o pessoal –docente, administrativo e de serviços– de cada instituição, intentando alcançar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a continuidade desta formação em todas as IUS da América como um procedimento ordinário; b) a intensificação nas IUS da Europa; c) o início, nas IUS da Ásia e África. <p>2. A realização, o funcionamento e fortalecimento em cada uma das IUS da “plataforma humana operativa” (a comunidade acadêmico-educativa característica das IUS) – objetivo final do CVI – mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) escolha, indicação, formação específica e adestramento dos responsáveis por esta operação nas IUS; b) ativação prática da participação e do empenho dos membros da “plataforma” com a instituição (cf. <i>Objetivos e principais aspectos a serem considerados</i>).
	<p>2º o funcionamento ordinário das instituições:</p>	<p>B. Faz referência</p> <p>1º à qualidade das relações interpessoais na comunidade acadêmica;</p> <p>2º ao modo cooperativo de fazer funcionar os organismos de governo e de coordenação das instituições (cargos pessoais, conselhos, departamentos, ...);</p> <p>3º à realização com caráter profissional-educativo do papel de cada membro da plataforma (na atitude pessoal, na docência, gestão, administração, governo ...)</p>	<p>3. Sistematização da formação do pessoal, visando a um serviço estável e permanente para todas as IUS:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) especialmente por meio de UNIVERS-IUS: de modo que do serviço realizado até agora por este Grupo IUS derive uma instância e/ou estrutura competente, eficaz e estável para a função formadora em toda a rede; b) com ampliação dos programas de formação orientados: <ul style="list-style-type: none"> - à preparação e credenciamento dos “Tutores Univers-IUS”, enquanto agentes e agilizadores da ação formadora; - à preparação dos quadros dirigentes das IUS nos postos-chaves para o governo das instituições e segundo perfis e competências definidas; c) com capacidade de estender tal serviço de formação a necessidades semelhantes: <ul style="list-style-type: none"> - das Inspetorias Salesianas que o peçam, - de outras organizações ou empresas, serviço realizado graças às IUS Concessionárias dos programas de Univers-IUS.

	OBJETIVOS	PRINCIPAIS ASPECTOS A CONSIDERAR	OPERAÇÕES
SEGUNDO EIXO ESTRATÉGICO (continua) concentrado na orientação e fortalecimento das INSTITUIÇÕES acadêmicas	<p>Garantir os alicerces e o vigor orgânico das instituições.</p>	<p>Primeira coluna: a « Carta de navegação » (cf. <i>Políticas</i>, 29-32)</p> <p>isto é, uma série de <i>instrumentos e procedimentos</i> para garantir a orientação e a gestão das instituições:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dentro do « quadro de referência » próprio (cf. documentos <i>Identidade e Políticas</i>) - e em linha com as « melhores práticas » das instituições do setor. 	<p>A. « Carta de navegação ». Componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Instrumentos</i> <ul style="list-style-type: none"> 1º Projeto institucional 2º Plano estratégico 3º Plano operativo • <i>Procedimentos</i> <ul style="list-style-type: none"> 4º Auto-avaliação institucional – Visita de pares 5º Credenciamento <p>B. Processo de elaboração da « Carta de navegação » enquanto oportunidade para a aprendizagem institucional.</p> <p>1. Para as IUS da América e da Europa: Aperfeiçoamento dos processos feitos para a elaboração da « Carta de navegação » e a melhoria dos resultados:</p> <p>1º A partir dos textos produzidos como « carta de navegação », e acompanhados pelo Consultor especialista, cada instituição avalia o <i>processo executado</i> e os <i>textos produzidos</i>, e reage, se for necessário:</p> <ul style="list-style-type: none"> - repetindo o caminho e a experiência a fim de que a comunidade acadêmica saia fortalecida; - reelaborando os textos para que, devido ao seu aperfeiçoamento, se tornem um melhor instrumento para a sua função orientadora do governo da instituição. <p>2º Oferta de consultoria técnica a cada IUS que tenha necessidade,</p> <ul style="list-style-type: none"> - enquanto complemento da consultoria generalizada a todas as IUS - e como ação coordenada entre a instituição acadêmica que o peça, a inspetoria responsável por tal instituição, o Coordenador geral das IUS e o respectivo Consultor. <p>3º Atuação de um « Projeto piloto » para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a <i>avaliação conjunta dos processos</i> feitos pelas IUS para a elaboração da « Carta de navegação » - e a <i>preparação de um « grupo de referência »</i> de instituições que, pela sua experiência demonstrada, estejam em condições de colaborar na consultoria-acompanhamento individual de outras dentro da linha e dos parâmetros das IUS. <p>4º Aplicação generalizada dos processos de credenciamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Para as IUS que já alcançaram algum tipo de credenciamento: <ul style="list-style-type: none"> - renovação dos credenciamentos obtidos; - ampliação da gama de credenciamentos: de <i>institucional</i>, passar, p. ex., àquele de <i>programas e/ou departamentos</i> ou vice-versa; de nível <i>nacional</i>, a nível <i>internacional</i>. b) Para as IUS que ainda não fizeram nenhum processo de credenciamento: nos 4 anos para a realização do « Programa comum 3, 2007-2011 », cada uma das IUS consiga pelo menos, um credenciamento no quadro e no estágio de desenvolvimento das políticas do seu País em tal área. c) Para isso, organizar com as « IUS credenciadas » um Seminário sobre as experiências de credenciamento a fim de orientar as novas. <p>2. Para as IUS da Ásia: Início do processo de elaboração da « Carta de navegação » (de 2009 em diante), com a colaboração e o acompanhamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - do Consultor especialista - e das IUS do « grupo de referência »

	OBJETIVOS		PRINCIPAIS ASPECTOS A CONSIDERAR	OPERAÇÕES
SEGUNDO EIXO ESTRATÉGICO (continuação) Concentrado na orientação fortalecimento das INSTITUIÇÕES acadêmicas	Garantir os alicerces e a força orgânica das instituições.	<p>Segunda coluna: os recursos humanos (cfr. <i>Políticas</i>, 33-36; <i>Identidade</i>, 21)</p> <p>enquanto principal ativo das instituições acadêmicas para tornar realidade quanto se estabelece no « Projeto institucional ».</p>	<p>A. Do pessoal em geral: 1° Escolha. 2° Competência profissional-educativa. 3° Denominador comum – plataforma fundada na identidade institucional (v. Primeiro eixo estratégico). 4° Empenho pessoal no Projeto institucional do próprio centro. 5° Formação contínua. 6° Acompanhamento por parte da Direção. 7° Sinergias.</p> <p>B. Os dirigentes (cf. também <i>Identidade</i>, 32-33).</p> <p>C. A comunidade salesiana – Os Salesianos.</p>	<p>3. Recursos humanos Realização do « PLANO: garantir os alicerces das instituições» na parte concernente aos «recursos humanos » e em linha com quanto já foi feito para a elaboração da «Carta de navegação». Com as previsões que seguem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visão geral da orientação dos recursos humanos nas IUS. - Levantamento de dados da situação dos recursos humanos nas IUS. - Apresentação de uma série de « <i>Guias</i> » que mostram com exatidão a seqüência do itinerário a seguir. O fornecimento das Guias e a orientação se fazem por Internet. A sua realização se faz localmente em cada instituição e por meio de 'workshops'. - Ao longo do itinerário, previsão de um <i>seminário presencial</i> com grupos limitados de instituições e de dirigentes para a avaliação do andamento do processo e para estimular o seu prosseguimento.
		<p>Terceira coluna: os recursos econômico-financeiros (cf. <i>Políticas</i>, 37-39),</p> <p>para garantir o funcionamento, ordinário e no tempo, das instituições.</p>	<p>A. Frentes principais: 1° Fontes e produção dos recursos. 2° Gestão profissional dos recursos. 3° Políticas de investimentos. 4° Sinergias.</p>	<p>4. Recursos econômico-financeiros Realização do « PLANO: garantir os alicerces das instituições» quanto aos respectivos «recursos humanos » e em linha com quanto já foi feito para a elaboração da «Carta de navegação». Com as previsões que seguem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visão geral da orientação dos recursos humanos nas IUS. - Levantamento de dados da situação dos recursos humanos nas IUS. - Apresentação de uma série de « <i>Guias</i> » que mostram com exatidão a seqüência do itinerário a seguir. O fornecimento das Guias e a orientação se fazem por Internet. A sua realização se faz localmente em cada instituição e por meio de 'workshops'. - Ao longo do itinerário, previsão de um <i>seminário presencial</i> com grupos limitados de instituições e de dirigentes para a avaliação do andamento do processo e para estimular o seu prosseguimento.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> TERCEIRO EIXO ESTRATÉGICO (continua) Concentrado na perspectiva e no dinamismo do trabalho em REDE </p>	OBJETIVOS	PRINCIPAIS ASPECTOS A CONSIDERAR	OPERAÇÕES
	<p>Tecer relacionamentos setoriais entre as IUS e construir a IUS-net.</p>	<p>A. A rede se compõe pelo conjunto de todas e cada uma das instituições salesianas de educação superior reconhecidas como tais pelo Conselho Geral da Congregação Salesiana no respeito de quanto exigido pelas <i>Políticas</i> nn. 46-48;</p> <p>B. A orientação e a gestão da rede</p> <p>1º A orientação</p> <p>a) do conjunto da rede, é dada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pelas orientações do « quadro de referência » institucional da Congregação salesiana: documentos de « <i>Identidade</i> » e « <i>Políticas</i> », - pelos « programas comuns » sobre os quais, propostos pelo Dicastério da Pastoral Juvenil, a Assembléia Geral das IUS chega a um consenso e que o Reitor-Mor e o seu Conselho ratificam para tornar-se operativos pelas Inspetorias e as IUS; <p>b) dos Grupos IUS, é dada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pelas « Propostas » ou orientações em torno das quais se constitui um Grupo, - os « planos de ação » sucessivos, por períodos de três anos, por meio dos quais se realiza a « Proposta » na sua totalidade. <p>2º A gestão</p> <p><u>De toda a rede</u></p> <p>a) O Conselheiro geral para a pastoral juvenil – a quem a Congregação confia a responsabilidade da coordenação institucional das IUS (cf. <i>Políticas</i>, nº 44 e 17) – e, em seu nome, o Coordenador Geral em coligação com os Inspetores e os seus Conselhos para a realização do « quadro de referência » congregacional para a presença salesiana na educação superior.</p> <p>b) A Assembléia Geral das IUS</p> <ul style="list-style-type: none"> - participa da elaboração dos documentos que compõem o « quadro de referência » institucional; - após estudo e debate, chega a um consenso sobre os « programas comuns », propostos pelo Dicastério para a Pastoral Juvenil, e avalia a sua realização; - elege os membros do « Conselho de direção »; <p>c) Conselho de direção</p> <ul style="list-style-type: none"> - É <i>composto pelo</i>: Coordenador Geral, designado pelo Conselheiro para a Pastoral Juvenil, três Reitores da América, 1 da Europa, 2 da Ásia. - A sua <i>função</i> principal é: planejar, organizar, realizar, confiar as partidas econômicas do fundo das quotas das IUS, controlar a realização do « programa comum » e a coordenação dos Grupos IUS, e também informar e fazer o rendiconto da sua gestão à Assembléia. <p><u>Das Conferências Continentais</u></p> <p>d) Comissão de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> - É <i>composto</i> pelo Coordenador Geral; o/os Reitor/es do respectivo Continente que é/são membro/os do Conselho de direção eleito/os pela Assembléia, o Reitor da sede da Conferência e o da Conferência precedente. - A sua <i>função</i> principal é: orientar, planejar, organizar e realizar a Conferência dentro do quadro do « Programa comum 3 » <p><u>Dos Grupos IUS</u></p> <p>e) Comissão de coordenação</p> <ul style="list-style-type: none"> - É <i>composto</i>: pelo Coordenador do Grupo e os três membros eleitos pelo « Plenum dos Delegados » das IUS que compõem o Grupo. - A sua <i>função</i> principal é: o planejamento e a execução do « plano de ação » aprovado pelo « Plenum dos Delegados », como também o 'rendiconto' da gestão ao Plenum. 	<p>1. Construção progressiva da estrutura orgânica das IUS.</p> <p>Criação e funcionamento dos órgãos de gestão da rede seguindo a dinâmica aplicada até agora na coordenação das IUS – da experiência ao texto normativo – e as orientações reunidas neste « Programa comum 3 » (v. coluna esquerda). Outros órgãos são os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1º « <i>Conselho de direção</i> » das IUS. 2º « <i>Comissão de gestão</i> » das Conferências Continentais da América-Europa e Ásia. 3º « <i>Comissão de coordenação</i> » de todos os Grupos IUS que estão em funcionamento e daqueles que tenham sido criados durante o período 2007-2011. <p>2. Definição da personalidade jurídica e dos Estatutos das IUS.</p> <p>II « Conselho de direção »,</p> <ul style="list-style-type: none"> 1º elaborará o texto dos estatutos que sirvam, no futuro, como corpo normativo para as IUS enquanto rede 2º e nos quais será definida a personalidade jurídica e a forma legal de tal rede. <p>Por isso, o « Conselho de direção »</p> <p>a) se orientará:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pelas <i>Constituições e Regulamentos</i> da Congregação Salesiana, de modo que se respeite a organização que lhe é própria, - pelo « <i>quadro de referência</i> » (« <i>Identidade</i> » e « <i>Políticas</i> ») das IUS e - pela <i>práxis</i> experimentada até agora na coordenação das IUS; <p>b) e procederá deste modo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - regular-se pelo que se estabelece em « <i>Políticas</i> », nn. 43-45, - submeter o texto à consultoria das IUS durante o processo de elaboração, antes; e à conformidade expressa pela Assembléia, depois, antes de apresentá-lo à aprovação final e ratificação do Reitor-Mor com o seu Conselho.

	OBJETIVOS	PRINCIPAIS ASPECTOS A CONSIDERAR	OPERAÇÕES
TERCEIRO EIXO ESTRATÉGICO (continua) Concentrado na perspectiva e no dinamismo do trabalho em REDE	Tecer relações setoriais entre as IUS e construir a IUS-net .	<p>C. 1 Grupos IUS</p> <p>1º Os Grupos IUS têm como finalidade promover de modo contínuo as sinergias entre as IUS, até alcançar a construção e o funcionamento ordinário de uma rede de instituições salesianas de educação superior – IUS-net – dinâmica e dentro de uma perspectiva adequada à sua missão institucional.</p> <p>2º A força intrínseca da IUS-net deve ser fruto da convergência de três fatores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a <i>participação ativa</i> das suas instituições-membros e a visibilidade da <i>identidade comum</i> a todas elas (primeiro eixo estratégico), - o <i>vigor e a qualidade das instituições</i> (segundo eixo estratégico), - os <i>projetos e a dinamicidade</i> de cada grupo IUS (terceiro eixo estratégico). <p>3º Todos os grupos setoriais iniciados e a orientação dos seus planos de interação, assim como o seu funcionamento, devem caminhar dentro do:</p> <ul style="list-style-type: none"> - quadro de referência definido pela Congregação Salesiana nos documentos “<i>Identidade</i>” e “<i>Políticas</i>”, neste mesmo “<i>Programa comum 3</i>” e de acordo com os parâmetros deste terceiro eixo estratégico; - as “Orientações e procedimentos” já experimentados. <p>4º Os grupos são constituídos pela decisão e empenho das instituições que aderem formalmente enquanto tais, e não tanto pelo interesse ou vontade dos departamentos ou de pessoas individualmente.</p> <p>5º Há três tipos de Grupos IUS:</p> <p>a) Os <i>grupos IUS</i> propriamente tais: grupos “homogêneos” para o trabalho acadêmico (pesquisa, docência e extensão) em torno de « assuntos de relevo » segundo a identidade e a missão institucional; são instituições representadas por um seu delegado.</p> <p>b) Os grupos de <i>apoio ao fortalecimento dos trabalhos fundamentais</i> da universidade e da sua gestão profissional, compostos por profissionais altamente competentes e sustentados pelas suas respectivas instituições.</p> <p>c) Os grupos de <i>serviço à gestão ordinária</i> das instituições, compostos por profissionais de elevada competência.</p> <p>Nos casos b) e c) podem participar também profissionais pertinentes ou não às IUS.</p>	<p>3. Criação de novos Grupos IUS</p> <p>Partindo da experiência adquirida com os Grupos já em funcionamento -<i>Univers-IUS, Engineering, Education, Formation-Pastoral</i>-, intensificar o início de novos Grupos sobre « assuntos de relevo » para a missão institucional salesiana. No período 2007-2011, os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Infância e juventude</i>: para a) criar observatórios a fim de a cumprir e compreender o fenômeno e b) promover <i>políticas juvenis</i> nos Estados e nas Administrações públicas. • <i>Comunicação social</i>: o fenômeno. • <i>Desenvolvimento local</i>. <p>4. Criação de Grupos de suporte ao fortalecimento dos trabalhos fundamentais das IUS e da sua gestão profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Tecnologias de informação e comunicação</i> (TICs). • <i>Mobilidade de professores e alunos</i>. • <i>Bibliotecas e laboratórios</i>. • <i>Pesquisa</i>: para a sua promoção entre as IUS e a formação de pesquisadores. • <i>Publicações indexadas</i> (revistas, livros,) <p>[Criação de Grupos de serviço à gestão ordinária das IUS (cf. Terceiro eixo estratégico, Operações, nº 6)]</p>

	OBJETIVOS	PRINCIPAIS ASPECTOS A CONSIDERAR	OPERAÇÕES
<p>TERCEIRO EIXO ESTRATÉGICO (continua) Concentrado na perspectiva e no dinamismo do trabalho em REDE</p>	<p>Tecer relações setoriais entre as IUS e construir a IUS-net.</p>	<p>D. A rede na sua totalidade e os elementos chaves para a sua ativação e retroalimentação.</p> <p>Uma rede de instituições em todos os Continentes – ainda que a sua implantação não seja uniforme – obriga a orientações globalizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a <i>distribuição</i> das instituições não pode deixar descobertas as grandes áreas de população do mundo, - as instituições conjugam o dupla <i>componente, local e global,</i> - colaboram com <i>igualdade</i> de direitos e deveres, - embora a <i>contribuição</i> maior corresponda a quem mais tenha. <p>Por isso, a rede deve garantir para si:</p> <ul style="list-style-type: none"> - um serviço de <i>consultoria</i> competente, - o acesso a <i>fontes de financiamento,</i> - um <i>sistema informativo</i> próprio que lhe garanta o conhecimento confiável e rápido da sua situação, - <i>meios de informação e comunicação</i> para a dinamização das relações internas e externas. 	<p>5. Ativação de toda a rede</p> <p>1° Ásia (Filipinas, Índia, Japão, Papua Nova Guiné): início e aceleração dos seguintes processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação na « identidade » mediante o CVI (desde fim de 2007). • Início do processo de elaboração da « Carta de navegação » (a partir de 2009) (cf. Segundo eixo estratégico. Operações, n.º 2) • Convocação regular das Conferências continentais. <p>2° Índia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulação das « orientações específicas » para a regulação da presença salesiana na educação superior na Índia, no quadro das « Políticas » da Congregação: itinerário para o envolvimento das instituições, as suas comunidades académicas e os responsáveis Inspetoriais. • Atuação de sinergias entre as IUS da Índia perante o projeto de criação de duas novas universidade em Guwahati (Norte) e Chennai (Sul). • Projetos concretos de sinergias entre algumas IUS da Índia (Goa, Hyderabad, Chennai) e outras da América (Brasília, Equador) e Europa (Eulife-Verona- e Edebê-Barcelona-). • Participação regular nas Assembléias, Conferências continentais e Grupos IUS. <p>3° China</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboração das IUS com o Seeco-Hong Kong para o estabelecimento de relações académicas com universidades da China. <p>4° África</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboração de algumas IUS da América e Europa que possuem cursos nos ramos técnicos, com o nascente « Instituto Superior de Formação em Docência e Gestão da Educação Profissional Dom Bosco », de Moçambique. • Perspectivas de uma hipótese de desenvolvimento de futuras IUS na África partindo dos projetos apresentados ao Conselho Geral para a sua aprovação. <p>6. Criação de Grupos de serviço à gestão ordinária das IUS</p> <p>1° <i>Consultoria profissional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • externa (cf. Segundo eixo estratégico, 2°) • e interna (cf. Segundo eixo estratégico, 3°) <p>Para a consultoria externa, a constituição de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupo de colaboração com o Consultor para os <i>recursos humanos.</i> • Grupo de colaboração com o Consultor para os <i>recursos económico-financeiros.</i> <p>2° <i>Colaboração na pesquisa e gestão de recursos económicos:</i> que contribua ao sustento das instituições, à gestão profissional da administração, à sua transparência contábil e financeira, e à sua plena incorporação no processo de fortalecimento das IUS que a Congregação Salesiana está promovendo.</p> <p>3° <i>Sistema Informativo IUS:</i> próprio da rede IUS com intercomunicação em nível local, inspetorial, nacional, mundial.</p> <p>4° <i>Portal ius-net:</i> para favorecer e fortalecer a informação e a comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>interna,</i> que contribua para a consolidação da <i>IUS comunity</i> internacional (professores e alunos de todas as instituições), de modo especial; • e <i>externa,</i> para a projeção eficaz de uma imagem corporativa própria no meio da educação superior e na sociedade. <p>7. Conferências continentais</p> <p>1° IUS da América e Europa: em Porto Alegre (2008) e La Paz (2010): sobre os recursos humanos e os recursos económico-financeiros.</p> <p>2° IUS Ásia: em Goa (2008) e Chennai (2010): sobre a « Carta de navegação », recursos humanos e recursos económico-financeiros.</p>