

**"PROGRAMA COMÚN
PARA LA PROMOCIÓN DE LAS IUS"
PROPUESTA – DOCUMENTO DE TRABAJO**

Don Carlos GARULO
Delegado del Rector Mayor para las IUS

I. SENTIDO Y ALCANCE DE LOS TÉRMINOS DEL ENUNCIADO

Al presentaros el documento *Programa común para la promoción de las IUS*, conviene, ante todo, precisar el sentido y el alcance de los términos que componen el enunciado..

1. Programa: acción y no palabras

A la palabra *programa* me referiré más adelante de manera más explícita y profunda. Baste decir, por ahora, que empleo esta palabra para expresar un *plan de acción articulado*. Por consiguiente se trata de actuar

Pero veréis que la finalidad de este programa no es sugerir iniciativas simplemente para moverse. Se apunta hacia la operatividad, ciertamente, pero en vista de *objetivos precisos*, señalados con antelación y dentro de un *planteamiento claro de las ideas y de las razones* que lo sustentan.

2. Común: para una acción hecha juntos

Pero añadido que se trata de un programa *común* para todas las Instituciones Universitarias Salesianas.

Es común porque se dirige directa y exclusivamente *al conjunto* de ellas y sin pretensiones de intervenir particularmente sobre ninguna de las IUS.

Es común porque tiende a definir el *cuadro de referencia común* a todas; es decir, a favorecer que la acción de cada una de las IUS se integre y se desarrolle en un cuadro de referencia *coherente y armónico con la misión y con las orientaciones de marcha de la institución que promueve* las IUS, la Congregación Salesiana.

Es común porque debería ser *madurado entre todos* a lo largo de estas jornadas. Sin embargo la finalidad de este esfuerzo colectivo expresado en los términos de un programa común tiende al bien de cada una de las instituciones universitarias salesianas en particular

3. Para la promoción de las IUS: en términos de calidad

Al señalar la *promoción* de las IUS como finalidad de este programa, no la entiendo de ningún modo en términos de crecimiento numérico o de desarrollo cuantitativo, sino exclusivamente en términos de *calidad*. Por eso quiero precisar su sentido:

- La calidad comienza ante todo *definiendo bien algunos rasgos vinculados a la misión*, por ejemplo, el tipo de destinatario que queremos privilegiar con nuestra intervención en el campo universitario; las finalidades de esta presencia nuestra y las características específicas que deberán impregnar toda nuestra acción para que sea salesiana de hecho y no sólo de nombre. Una presencia bien definida contagia por ósmosis a toda la Congregación de una mayor conciencia y compromiso en este sector de la misión salesiana relativamente nuevo.
- La calidad se mide por la consistencia de la *profesionalidad* de cada uno de los centros universitarios en lo que es más típico del ámbito universitario: la *docencia* y la *investigación*.

- La calidad se prueba haciendo más eficaz y evidente *la influencia cultural de las IUS* tanto en el territorio ‘social o científico’ en el que están implantadas, como dentro de la Congregación.
- Por último, cualquier aspecto de la calidad resultará cada vez más difícil si no se tiene en cuenta la realidad de los *recursos humanos y económicos*, de aquellos de que disponemos hoy y de los que hemos de prever para el mañana.

4. Dentro de un período limitado: 1998 – 2001, pero abierto al futuro

De *tiempo limitado* habla el Rector Mayor respecto al servicio de la Dirección General en cuanto a la promoción de las instituciones universitarias salesianas.

Esto significa, en nuestro caso, que debemos concluir antes del próximo 25º Capítulo General - esto es, en el 2001 - los compromisos principales de este servicio, que son tres:

- definir y establecer una *política* de la Congregación en el campo universitario,
- definir unos *criterios claros* (ideario) que consienta a cada comunidad académica elaborar el propio proyecto
- realizar el necesario *análisis de la situación* sobre el que plantear con realismo la política y el ideario

Se sobreentiende que el resto del Programa se inicia ahora con intención de continuarlo y sin la pretensión de concluirlo en el plazo de tiempo que se nos ha fijado.

5. Propuesta - Documento de trabajo

Por último, dos términos clave: *propuesta* y *documento de trabajo*.

Cuando hablo de *Programa común para la promoción de las IUS* entiendo referirme únicamente al programa que saldrá como resultado final de esta nuestra reunión, un programa concordado entre todos nosotros, que habrá que someter después al examen y a la aprobación del Rector Mayor y su Consejo.

Por consiguiente, y quede claro, el texto que ahora os presento es sólo una propuesta de programa, un borrador, un instrumento de trabajo, un texto ‘mártir’ con el cual se podrá hacer cuanto se quiera. Sólo nos impone, a cambio de su ‘mudez y disponibilidad martirial’, tres condiciones: que el programa definitivo sea *mejor, factible y acordado* entre todos.

II. EL PAPEL Y EL VALOR METODOLÓGICO DE UN PROGRAMA

1. El porqué del Programa

Me he cuestionado sobre la oportunidad, conveniencia y posibilidad real de un *Programa común* para todas las IUS. Os daré algunas de las principales razones que me han movido a canalizar a través de un programa el servicio que me ha sido confiado por el Rector Mayor. Así completo la primera idea ya expuesta en la *explicatio terminorum*.

- Porque apuntamos a la *acción*, más que a las palabras y a los discursos, como ya indiqué; y más que a la acción singular, independiente, cerrada, apuntamos a la secuencia de acciones ligadas entre sí, al movimiento, a los recorridos, a las dinámicas nuevas que se desencadenan de los procesos, a los nuevos hábitos de relación y de trabajo que se crean.
- Porque apuntamos a la *racionalidad*, a la *previsión* y a la *coherencia*, más que a la improvisación, al voluntarismo o a la intuición brillante que se pone en marcha sin la suficiente maduración.
- Porque apuntamos a trabajar en *grupo*, más que individualmente; porque queremos la *implicación* de las personas, más que la imposición de un plan.

- Porque apuntamos al *crecimiento y a la mejora constante*, más que a los resultados espectaculares pero sin continuidad.

Un programa, por su propia naturaleza, hace posibles todas estas cosas.

2. El valor de método del Programa

Un programa así planteado, en lugar de ser un mero inventario de iniciativas que realizar, encierra un valor 'pedagógico', el de servir de íter, de camino, de 'método' de trabajo. Desde esta óptica, os recomiendo la lectura de una página del Rector Mayor sobre los motivos, finalidades y ventajas que fundamentan un trabajo guiado por un buen proyecto (cf. ACG n. 358, pág. 8, Premisa, punto 2). Seguir el esquema del programa tiene sus exigencias:

- Exige *pensar antes de actuar*: es decir, descubrir los diversos caminos posibles, escoger el más apropiado, la iniciativa más adecuada, los instrumentos más aptos.
- Exige *actuar sabiendo que cada operación tiene su objetivo específico*, que debe alcanzarse y cuyo resultado debe ser evaluado.
- Exige *no actuar por su cuenta sino compartir* con muchos otros los desafíos, las fatigas, las expectativas, los resultados; por eso el esfuerzo por implicar a otras personas forma parte fundamental del proyecto. En nuestro caso:
 - implicar a la Dirección General de la Congregación, a las inspectorías que tienen IUS, a las IUS mismas;
 - implicar al mayor número posible de los dedicados a este trabajo, tanto dentro de cada IUS como en las diversas instituciones de carácter regional e incluso internacional.
 - implicar poco a poco a toda la Congregación.

III. DE QUIÉN SE ALIMENTA Y DÓNDE SE COLOCA EL PROGRAMA

Aunque diferentes en grado y valor, dos son las fuentes de alimentación que confluyen en la propuesta de Programa. Las expongo a vuestra consideración:

- Una: el Rector Mayor y su Consejo cuando configuran toda la acción del sexenio respondiendo a las necesidades de toda la Congregación y a las expresas peticiones del 24º Capítulo General.
- Otra: las instituciones universitarias salesianas en cuanto expresan sus intereses y sus expectativas en el *Documento final* de la reunión celebrada en Brasilia en 1995.

De la primera proceden las grandes líneas y las principales orientaciones de este Programa; de la segunda, un número considerable de indicaciones concretas.

El Rector Mayor, de acuerdo con su Consejo, está promoviendo – yo diría "personalmente" – el servicio de la Dirección General a favor de las Instituciones universitarias.

Hay una serie de referencias que ayudan a comprender mejor la perspectiva en que se sitúa y se configura este servicio y, por consiguiente, el Programa con que se le quiere concretar. Sólo a título de ejemplo, os hago notar cuatro puntos relevantes que constituyen una secuencia, la cual no es, de ninguna manera, casual o fortuita:

1. Las intervenciones del Rector Mayor en el 24º Capítulo General

Cito sólo las dos principales intervenciones del Rector Mayor en el 24º Capítulo General: una al comienzo – el *Informe sobre el estado de la Congregación* (cf. al menos los núm. 261, 300); y la otra al final, el *discurso de conclusión* (cf. núm. 242 a 248, en particular el 247). Los dos juntos

componen como un gran cuadro de la Congregación en el que se presenta la realidad actual vista con agudeza y, al mismo tiempo, se traza, con signo propositivo y hasta con un optimismo provocativo, un horizonte al que asomarse: la exigencia de una *fuerte formación humana y espiritual* de los salesianos, de una *sólida formación intelectual* son una constante en el cuadro y constituyen una "conditio sine que non" para dar la *respuesta de calidad* que la sociedad hoy requiere de cualquier intervención que la Congregación haga para realizar su misión.

2. La programación del Rector Mayor y su Consejo para el sexenio 1996 - 2002

El Rector Mayor y su Consejo deciden pasar del discurso político de intenciones a una fase de acción para que los buenos propósitos se conviertan en realidad. Por eso la publicación de la "*Programación del Rector Mayor y su Consejo para el sexenio 1996 – 2002*" representa una novedad en el modo de ejercer el gobierno y la animación de la Congregación.

La primera parte o parte general de esta Programación concreta y formula "los núcleos del CG24 que corresponden a la situación de la Congregación y se ven como generadores de energías apostólicas". Estos núcleos son cuatro: la relación salesianos-seglares, la significatividad de la presencia salesiana, la comunidad salesiana como núcleo animador, y la calidad de la formación. En el conjunto de la Programación los cuatro núcleos "sirven como punto de referencia y de convergencia para la programación de los dicasterios y de las regiones" (ver Premisa).

3. La profundización de cada uno de los puntos destacados de la Programación

La Programación se ha hecho para realizarla. Cada uno debe hacer su parte. Desde 1997 el Rector Mayor, en sus cartas circulares a los salesianos, está considerando uno tras otro estos puntos relevantes de la Programación, madurando reflexiones y orientaciones precisas. La carta *Yo por vosotros estudio* representa una seria reflexión y orientación para "potenciar la calidad cultural y pastoral de los salesianos mediante un renovado compromiso por la cultura, el estudio y la profesionalidad" como señala una de las estrategias de la Programación; o, en palabras de la citada carta, para "la preparación adecuada de los hermanos y la calidad de nuestra tarea educativa". Pero la confrontación "con la exigencia de calidad cultural no compromete sólo a las personas; se refiere también a los proyectos y a las obras por medio de las cuales encarnamos la misión" (cf. *Yo por vosotros estudio*, pág. 40). Por eso el Rector Mayor hace una referencia explícita al mundo universitario salesiano: se trata de "una exigencia de competencia salesiana y de calidad cultural y profesional" (cf. *ibidem*, pág. 45).

4. El servicio de la Dirección General a las IUS

Pero de nuevo el Rector Mayor quiere impulsar más a fondo las reflexiones y las orientaciones. Mientras ultimaba la redacción de la carta *Yo por vosotros estudio* maduraba la decisión de "promover un servicio de la Dirección General dirigido a las instituciones universitarias salesianas" con el fin de acompañar las orientaciones con otras iniciativas de gobierno y de animación. En una fecha muy significativa para todas las empresas o iniciativas apostólicas de la historia salesiana, el ocho de diciembre del pasado año el Rector Mayor se dirige a los inspectores, a sus consejos y a todos los hermanos de las instituciones universitarias salesianas para anunciar, mediante una carta, la creación de este servicio.

El servicio está pensado con un propósito concreto: "buscar las condiciones generales comunes – respetando la normativa de cada Estado – que aseguren, tanto en cada institución como en su conjunto, una presencia salesiana significativa a nivel científico, educativo y pastoral entre los centros que 'promueven cultura' en la sociedad"

Y son aun más precisas las indicaciones que da en la carta. "Finalidad y ámbito del servicio será, en primer lugar, proceder a un estudio de la situación de las IUS (datos, análisis y conclusiones), y esto con el objeto de :

- definir, por parte del Rector Mayor y su Consejo:

- una política general de la Congregación en este campo
- y unos criterios competentes que ayuden a las CEP (comunidad educativa- pastoral) de cada institución universitaria a definir su propio proyecto cultural, educativo y pastoral;
- prever e iniciar un plan de colaboración y sinergia entre las IUS
- orientar y acompañar a las inspectorías responsables de las IUS" (Carta 8/12/97, cf. ACG, n° 362, págs 97-98)

5. La elaboración del Programa común para las IUS

Un paso adelante en el recorrido histórico que os estoy describiendo lo representa esta nuestra reunión y el *Programa común para la promoción de las IUS* que debemos definir entre todos durante estos días y para lo cual os ofrezco una propuesta.

Esbozar esta propuesta no ha sido difícil. Me ha bastado individuar con atención los *in-puts* recibidos del Rector Mayor y al mismo tiempo intentar percibir bien la situación, la sensibilidad y las expectativas que se reflejan en el *Documento final* de la reunión de Brasilia.

¿Cuál ha sido mi trabajo? Ordenar racionalmente todos estos in-puts, es decir, individuar con precisión estos puntos relevantes, organizarlos jerárquicamente según su importancia, concatenarlos y/o completarlos para crear una secuencia armónica y, finalmente y sobre todo, ser concreto, pisar tierra, pensar en que el Programa sea realizable para no quedarnos en buenos propósitos.

IV. ESTRUCTURA, CONFIGURACIÓN, ESENCIA DEL PROGRAMA

1. Los principales frentes del Programa

Son 7 los frentes contemplados en el Programa. Y han aparecido sin quererlo apenas, uno prendido del otro, como sucede con las cerezas.

- El 1º y el 2º: He comenzado la lista con los dos primeros frentes presentados por el Rector Mayor como fin principal del servicio a las IUS: es decir, definir *una línea u orientación seria y competente* y la *política* de la Congregación en el campo universitario, que señale caminos a las IUS.
- El 3º. Luego me he preguntado: pero ¿qué línea y qué política se pueden definir si no partimos de un conocimiento profundo de la realidad de nuestras IUS? Y he visto la imperiosa necesidad de disponer de documentación suficiente y fiable sobre las IUS. Así nació el frente de *compilación de datos*, más aún, de una verdadera y propia *auditing*.
- El 4º. Nuevas preguntas llovían sobre la mesa. ¿De qué serviría diseñar la mejor de las políticas universitarias, dar a nuestros centros universitarios las líneas más excelentes si no se tienen en cuenta los *recursos necesarios*, fundamentalmente los *humanos y económicos* para poder pechar con las cada vez más numerosas obligaciones? En otras palabras, ¿cómo garantizar el ejercicio calificado y sereno de las funciones de docencia, investigación y extensión que son propios del ámbito universitario?. He aquí el 4º frente.
- El 5º. Sabemos por experiencia que jamás consideraremos suficientes los recursos disponibles. Y, si miramos a los actuales, menos todavía. ¿No deberemos pensar, entonces, seriamente en una praxis razonable y muy eficaz de *sinergia* entre todos? Y no sólo porque lo exige así una mayor rentabilidad de nuestros escasos recursos. Ante todo debemos tender a la sinergia por convicción de *método*: la unión hace la fuerza. Y también como adecuación a la realidad de hoy, que está imponiendo la *globalización* en casi todos los campos de la actividad humana. ¿Cómo se podría desarrollar un trabajo universitario cualificado si no se da una respuesta acertada y decidida a estos nuevos desafíos? Nos encontramos, por tanto, ante un quinto frente.

- El 6º y el 7º. El racimo arrastraba todavía las dos últimas cerezas; éstas, aunque tardías, venían pidiendo paso. En una de ellas he percibido la voz del nutrido coro de las IUS. En la otra, la voz de un inmenso coro: toda la Congregación.

De la primera voz he recogido una pregunta espontánea y franca: ¿pensáis de verdad que lo conseguiréis si lo intentáis solos? La conclusión ha sido también franca: Sin la *participación y el interés de las IUS*, de todas las IUS, de toda la gente de las IUS, no hay nada que hacer. Pensando ahora con vosotros, nos preguntamos: ¿Servirá de algo nuestro trabajo en el campo universitario si no lo hace suyo, si no lo integra en su misión y tradición *la Congregación entera*? Esta era realmente la voz y la pregunta de la última "cereza".

Y me he dicho: basta ya de cerezas, basta de problemas, basta de frentes, por ahora. A medida que me ponía a definir con mayor precisión cada uno de los frentes, a establecer una jerarquía entre ellos, he advertido que iba resultando para el campo universitario un plan de batalla estratégico, bastante completo y armónico que está articulado en torno a cuatro grandes ejes.

2. Cuatro grandes ejes estratégicos para el campo universitario salesiano

- El *primer eje* responde a una cuestión de claridad y apunta a ***plantear bien*** en su globalidad la presencia salesiana en el campo universitario.

Representa el esfuerzo por definir esta presencia en términos de 'misión salesiana', lo que sería como decir: ¿a qué destinatarios nos dirigimos prioritaria y casi exclusivamente, dónde se implantan las instituciones universitarias, es claro y firme el fin pastoral dentro de una sincera participación y respeto de la identidad cultural y autónoma de la institución universitaria?, etc.

- El *segundo eje* apunta a ***robustecer la calidad del normal funcionamiento universitario***, da cada IUS y de su conjunto, en las tres esferas que componen la tarea universitaria: la docencia, la investigación y la difusión o proyección social del trabajo universitario.
- El *tercer eje* apunta a buscar y aprovechar los beneficios de la ***sinergia***, tanto dentro de cada IUS como entre todas y con otros agentes sociales. Sinergia significa plantear el trabajo universitario en clave de apertura y participación – ante todo en la comunidad académica de cada centro – y según la nueva óptica de la globalización. Significa también co-participación generosa, y al mismo tiempo rigurosa, de los recursos (humanos, económicos y de medios) y una óptima gestión de su inversión y uso. Todavía más, sinergia significa coordinación, colaboración, *joint-ventures* entre las IUS, como un modo absolutamente normal de proceder hoy.
- El *cuarto eje* apunta a ***estar atentos y ser exigentes con respecto a los resultados*** que se pueden lograr de los diversos items que componen la acción universitaria. Aunque sean difíciles de calibrar, se debería exigir a la institución universitaria "resultados" acordes con su peculiar naturaleza y verificar su consecución. No pienso absolutamente en resultados económicos, que casi siempre rozarán el fracaso. Pienso en otros items del balance. He aquí algunos a título de ejemplo: la formación científica, humana y también cristiana de los estudiantes, el servicio e influjo social en forma de cultura y educación, el reconocimiento (valor) oficial y público de los títulos académicos que se otorgan, la constante cualificación profesional de los docentes y su rendimiento académico y educativo, la buena imagen corporativa del centro, acorde con su carácter salesiano.

3. Estructura y configuración del Programa

- En cuanto a su **estructura**, el Programa se divide en dos partes. La primera reúne los tres frentes que constituyen los compromisos más fuertes. La segunda agrupa los otros cuatro, pues son una especie de instrumento para la consecución de los tres primeros.

Esta división ayuda a comprender el valor asignado a cada frente en el conjunto del Programa. Sin un estudio profundo de la situación, no será posible definir una política o una trayectoria de prestigio que respondan a la realidad. Sin recursos humanos y económicos no será posible conducir un plan de universidad, por ambicioso que sea. Sin la implicación de las personas, de los grupos o del cuerpo social que forma la Congregación, no será posible la realización de los proyectos y, menos aun, su continuidad en el tiempo.

- Hay que considerar también la forma con que se presenta el Programa y la **configuración** interna que le confiere racionalidad, lógica y robustez.

En primer lugar, se precisan las grandes *operaciones* o áreas en las que se quiere intervenir concentrando los esfuerzos en un campo previamente determinado.

En cada uno de estos campos se quieren obtener resultados precisos, que están indicados como *objetivos* que alcanzar. Se ha querido que fueran pocos, claros y alcanzables, y evaluable su consecución.

Para que la búsqueda y alcance de los objetivos no provoque desorientación a lo largo del camino, se enumeran los *principales aspectos que hay que cuidar*.

Todo desemboca en un elenco de acciones o *iniciativas* concretas y puntuales con cuyo medio se pretende alcanzar los objetivos.

- Para un análisis y comprensión más honda del Programa – como es ahora nuestro caso – se recomienda una lectura de izquierda a derecha: se descubre así la lógica causal interna y los lazos de los hilos que componen el tejido.

Pero cuando nos sumerjamos en los detalles de la realización de una iniciativa, se recomienda tener en cuenta las otras iniciativas con las que la primera está, a veces, concatenada; sobre todo se pide recuperar la visión completa de una operación relejendo el texto de derecha a izquierda.

V. TRES DIVERSAS APROXIMACIONES AL PROGRAMA

Para terminar, permitidme que os describa los tres tipos de aproximación al Programa. Os los presento a continuación. No olvidéis que os estoy ofreciendo solamente un instrumento de trabajo.

1. Visión de conjunto o global: primera jornada

Para la primera jornada os recomiendo una lectura personal lo más detallada que queráis. Mirad el documento sobre todo en su globalidad: verificando si las grandes operaciones o frentes escogidos son de verdad los más importantes que debería afrontar un Programa de esta naturaleza, si el modo de afrontarlos es el más adecuado, etc. Al final de esta jornada deberíamos aprobar o no este documento como instrumento de trabajo. Unas pautas preparadas a proósito nos guiarán en la consideración de estos particulares durante las reuniones de grupo.

2. Visión analítica y profunda: segunda y tercera jornada

Los días segundo y tercero serán tiempo de análisis, de profundización, punto por punto del Programa: será necesaria la reflexión y el debate en grupos. Precederá la presentación de un cuadro sintético de referencia en el que poder insertar el tema. Al final del tercer día, habremos ya decidido



uno a uno los términos exactos de lo que vendrá a ser nuestro *Programa común para la promoción de las IUS*.

3. Visión en términos operativos: cuarta jornada dedicada al arranque del Programa

Hemos previsto la cuarta y última jornada de esta asamblea como si fuese la primera después del encuentro. Quiero decir que, para dar mayor eficacia a nuestros trabajos de tres días, no podíamos contentarnos con concluir con un bonito documento. Por eso hemos querido dedicar un día entero a poner el Programa en condiciones de realización inmediata, con la colaboración de todos. Con tal fin, haremos una lectura del Programa en términos operativos. Esto significa que, además de en ideas hermosas, hemos de pensar en la carrocería del coche, en la gasolina, en los conductores, en las etapas del recorrido, si queremos llegar al destino que nos fijemos.

Roma, 10 julio 1998