

DIREZIONE GENERALE OPERE DON BOSCO

ROMA



**POLITICHE**  
**PER LA PRESENZA SALESIANA**  
**NELL'EDUCAZIONE SUPERIORE,**  
**2003 - 2008**

Editrice S.D.B.  
Edizione extra commerciale

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

## INDICE

### INTRODUZIONE

1. La presenza salesiana nell'educazione superiore [nn. 01 - 03]
2. Il cammino percorso dalla Congregazione salesiana nell'educazione superiore [nn. 04 - 07]
3. Le IUS, istituzioni salesiane di educazione superiore di livello accademico diverso [08]
4. Grado diverso di responsabilità della Congregazione salesiana nelle IUS [09]
5. Opzioni preve a queste politiche [10 - 14]
  - Prima. Scelta di campo: l'educazione superiore è parte della missione salesiana [11]
  - Seconda. Volontà di incidenza educativa e culturale [12]
  - Terza. Opzioni operative per il lavoro nelle IUS: progetto istituzionale, selezione e formazione permanente del personale, gestione di qualità [13]
  - Quarta. Punti di riferimento per le IUS: da un'ottica accademica, sociale, ecclesiale e salesiana [14]

### I – POLITICHE

Preliminare [15 - 18]

- Obiettivo: continuare il cammino intrapreso e porre solide fondamenta alle IUS. [15 - 16]
- Modo di adempimento le politiche: mediante *programmi comuni* a tutte le IUS. [17]
- Tempo per l'adempimento. [18]

[POLITICHE RIFERITE ALLA MISSIONE DELLE IUS]

1. Siano assicurate le condizioni per una presenza salesiana significativa. [19 - 23]

2. Si privilegino i posti di radicamento delle IUS e i campi scientifici di attività più consoni alla missione salesiana. [24 - 26]
3. La Congregazione salesiana assegna alle IUS una funzione significativa nello sviluppo dei suoi piani e progetti organici. [27 - 28]

[POLITICHE RIFERITE ALL'ORIENTAMENTO DELLE IUS E ALLA REALIZZAZIONE DEI LORO PROGETTI]

4. Ogni IUS sia dotata di strumenti e procedure che aiutino efficacemente affinché gli orientamenti dell' *Identità* e delle *Politiche* permeino la vita ordinaria dell'istituzione. [29 - 32]
5. Siano garantite le risorse umane necessarie, in quantità e qualità. [33 - 36]
6. La gestione economico-finanziaria sia orientata dal principio di autofinanziamento. Si incentrino gli investimenti nella formazione del personale, nella creazione e uso di reti tecnologiche. [37 - 39]

[POLITICHE RIFERITE ALL'APERTURA E AI RAPPORTI ESTERNI DELLE IUS]

7. Le IUS lavorino sinergicamente in rete, partecipando a reti di università e servendosi di reti tecnologiche di informazione e comunicazione. [40 - 42]
8. La relazione e la collaborazione tra le IUS si cristallizzi in progetti specifici e in formule precise. [43 - 45]

[POLITICA RIFERITA ALLA RELAZIONE TRA LA CRESCITA IN QUALITÀ E L'ESPANSIONE DELLE IUS]

9. Le Ispettorie e le IUS si incentrino preferenzialmente nel consolidare e irrobustire la qualità, prima di crescere in fretta o creare nuove istituzioni. [46 - 48]

### III – IMPEGNI OPERATIVI A LIVELLI DIVERSI

1. Del Rettor Maggiore e del suo Consiglio [49]
2. Delle Ispettorie [50]
3. Delle IUS [51]

## INTRODUZIONE

### 1. La presenza salesiana nell'educazione superiore

[01] La Congregazione salesiana è presente nel campo dell'educazione superiore, in primo luogo, mediante centri accademici promossi direttamente da essa o insieme ad altre istituzioni ecclesiali.

[02] La presenza si estende, inoltre, all'azione di salesiani che lavorano come autorità accademiche, come docenti o come responsabili della pastorale in università non salesiane, alla gestione e animazione di residenze per universitari e alla cura pastorale specifica di giovani studenti universitari in opere salesiane, per es., in parrocchie o centri giovanili.

[03] Le politiche contenute in questo documento sono una risposta del Rettor Maggiore e del suo Consiglio all'esigenza segnalata nel documento *Identità delle istituzioni salesiane di educazione superiore (IUS)*<sup>1</sup>, e sono rivolte soltanto ai centri accademici di educazione superiore che si trovano sotto la responsabilità esclusiva della Congregazione salesiana. Nel caso di centri di responsabilità condivisa, la posizione e il contributo particolari delle Ispettorie a tali centri saranno guidati da questi orientamenti e politiche. I servizi di educazione e pastorale sopra indicati (cf n. 02) saranno oggetto di una riflessione coordinata e di orientamento, come si specifica più avanti (cfr. n. 49e).

## 2. Il cammino percorso dalla Congregazione salesiana nell'educazione superiore

[04] Il 1934 è l'anno di fondazione della prima istituzione salesiana di educazione superiore<sup>2</sup>. Da allora ad oggi, e in particolare durante i due ultimi decenni, dette istituzioni<sup>3</sup> sono cresciute in numero, così come in massa di studenti e in complessità di organizzazione.

[05] Affrontando questa situazione e sviluppando la programmazione di governo del sessennio 1996-2002<sup>4</sup>, per iniziativa del Rettor Maggiore don Juan E. Vecchi, con lettera-circolare<sup>5</sup> dell'8 dicembre 1997 fu creato un servizio della Direzione Generale a favore delle IUS, al fine di conoscere in profondità la situazione di questi centri salesiani di educazione superiore e, come parte integrante della missione salesiana, contribuire al loro orientamento.

[06] Questa iniziativa del Rettor Maggiore suscitò immediatamente una dinamica di collaborazione istituzionale tra la Direzione Generale della Congregazione, le Ispettorie e i rispettivi centri accademici di educazione superiore. La collaborazione si cristallizzò in un programma di azione<sup>6</sup> il cui sviluppo ha permesso di raggiungere i tre obiettivi principali: conoscere la situazione<sup>7</sup>, definire l'identità<sup>8</sup> e concretizzare gli orientamenti operativi generali per il prossimo futuro.

[07] Il Rettor Maggiore e il suo Consiglio si propongono ora di fissare, mediante questo documento, detti orientamenti<sup>9</sup>, ossia le *Politiche per la presenza*

---

<sup>1</sup> Cf. Identità n° 31d.

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

<sup>3</sup> Cf. Breve panorama storico, in *Rapporto IUS 2001*, pp. 14-19.

<sup>4</sup> *Programmazione del Rettor Maggiore e il suo Consiglio per il sessennio 1996-2002*. Cfr. ACG, N° 358, supplemento, gennaio-marzo 1997.

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

<sup>6</sup> *Programma comune per la promozione delle IUS, 1998 – 2201*.

<sup>7</sup> Si veda *Rapporto IUS 2001 e Diagnosi*.

<sup>8</sup> Si veda *Identità delle istituzioni salesiane di educazione superiore (IUS)*.

<sup>9</sup> Cf. *Diagnosi*, 9.2.

*salesiana nell'educazione superiore*. Esse sono frutto della riflessione e consenso delle IUS e delle Ispettorie rispettive.

### **3. Le IUS, istituzioni salesiane di educazione superiore di livello accademico diverso**

[08] Sotto il nome di istituzioni salesiane di educazione superiore (IUS) si presenta un ventaglio di centri diversi tra loro per il livello accademico<sup>10</sup>. Così ci sono istituzioni universitarie:

- di *primo livello* solamente, le quali offrono corsi di formazione professionale superiore con programmi di studio di 3 anni di durata. In esse si conferisce il primo titolo universitario propriamente detto;

- di *secondo livello*, le quali offrono oltre al primo livello corsi con programmi di 2 anni di durata che vengono immediatamente dopo il primo titolo universitario, conferendo un titolo terminale che determina la capacità per l'esercizio professionale;

- di *terzo livello*, le quali offrono itinerari di studio che si percorrono soltanto dopo avere ottenuto i due titoli universitari precedenti. Tali itinerari consistono in un periodo di ricerca originale non inferiore, generalmente, a 2 anni e fatta in modo autonomo sotto la guida di un moderatore o direttore.

Tra le IUS c'è anche un gruppo di istituzioni, le quali offrono corsi per completare la formazione preuniversitaria mediante un livello superiore con programmi di studio della durata di 2-3 anni. Esse non portano propriamente a un vero titolo universitario, ma piuttosto a una qualificazione superiore che serve per il mondo del lavoro. Un trattamento simile è offerto, in certi paesi, da centri per studi di livello terziario, anche se non strettamente universitario.

---

<sup>10</sup> Cf. Diagnosi, 12.

#### **4. Grado diverso di responsabilità della Congregazione salesiana nelle IUS**

[09] Se invece si prende in considerazione il grado di responsabilità della Congregazione salesiana nei diversi centri accademici, ci sono due tipi di IUS:

- centri che sono promossi dalla Congregazione e si trovano sotto la sua diretta responsabilità per l'amministrazione e la direzione: appartengono a una sola Ispettorìa, a varie Ispettorie allo stesso tempo, o al Rettor Maggiore e suo Consiglio;

- centri nei quali la Congregazione partecipa e collabora alla promozione con altre istituzioni detenendo un maggiore o minore grado di responsabilità diretta; le istituzioni con le quali si collabora sono finora una conferenza episcopale, l'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice, altre congregazioni religiose.

#### **5. Opzioni previe a queste politiche**

[10] Le politiche che si stabiliscono in questo documento suppongono alcune condizioni generali a modo di opzioni previe e permanenti.

[11] *Prima*. Riguardo all'iniziativa spontanea delle ispettorie durante gli ultimi decenni e all'esperienza del lavoro insieme durante il periodo 1997 – 2002 in ordine ad avere un quadro di riferimento comune per le IUS, la Congregazione salesiana riconosce espressamente che la presenza nelle istituzioni accademiche di educazione superiore forma parte a pieno titolo della missione salesiana<sup>11</sup>. Per questo motivo il Rettor Maggiore e il suo Consiglio esprimono la decisa volontà congregazionale di orientare e qualificare tale presenza per mezzo del documento *Identità delle istituzioni salesiane di educazione*

---

<sup>11</sup> "Le istituzioni universitarie entrano così a formare parte della missione salesiana come un mezzo, cammino o servizio speciale alla pari di altri che, in un territorio o nel mondo, compiono la missione", don Vecchi nella conclusione del II Incontro delle IUS, Roma, 10-13 luglio 1998.



*superiore (IUS)* e questo delle *Politiche per la presenza salesiana nell'educazione superiore, 2003 - 2008*.

Le ragioni principali di questa scelta si riassumono nel bisogno di:

- una presenza della Congregazione salesiana nei campi in cui si promuove il cambio sociale, specialmente quello giovanile;

- un contributo salesiano alla formazione qualificata dei giovani per l'accesso al mercato del lavoro e per un loro responsabile impegno sociale in modo che esso vada oltre le richieste e le necessità del mercato producendo cambi e nuovi sviluppi nella società medesima;

- un accompagnamento educativo ed evangelizzatore dei giovani durante una tappa in cui essi prendono decisioni importanti per la loro vita: in fondo si tratta di un servizio di orientamento vocazionale, sia per le scelte fondamentali nella loro vita come per la loro professione;

- una costante riflessione scientifica sul sistema educativo salesiano, in quanto teoria e prassi, e un confronto con il mondo della cultura e della scienza, così come di un tentativo di contributo salesiano specifico nell'ambito dell'educazione.

[12] *Seconda*. La scelta della presenza salesiana nell'educazione superiore si è fatta anche per avere una **incidenza educativa e culturale**<sup>12</sup>:

- sugli studenti, per mezzo della docenza e della relazione personale;

- sulla Congregazione, sulla Chiesa e sulla società, per mezzo della ricerca e dei servizi di estensione universitaria.

[13] *Terza*. Perché questa volontà di incidenza educativa e culturale diventi realtà, sono necessarie alcune **scelte operative** in modo che ogni IUS:

- lavori sempre con un progetto istituzionale<sup>13</sup>;

- presti attenzione alla selezione di tutto il personale, specialmente dei docenti e dei dirigenti, alla loro formazione permanente e al loro impegno verso l'istituzione<sup>14</sup> e gli scopi di essa;

---

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

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

- assicurarsi una gestione di qualità<sup>15</sup>.

[14] *Quarta*. Per la loro impostazione, sviluppo, verifica permanente e consolidamento, le IUS dovranno avere i seguenti **punti di riferimento**:

a) Da un'ottica accademica<sup>16</sup>:

- l'esigenza del fattore scientifico e accademico come condizione *sine qua non* e come metodo e stile strettamente universitario;
- la preoccupazione di contribuire all'innovazione e al progresso della cultura, della scienza e della tecnica;
- una grande attenzione dinanzi all'evoluzione della istituzione universitaria stessa segnata da nuovi fattori condizionanti quali il numero massiccio di studenti, i rapporti democratici, l'interdisciplinarietà, le nuove tecnologie, il rigore nell'organizzazione e nell'utilizzo delle risorse, la globalizzazione nelle prospettive, negli interessi e rapporti, negli effetti nocivi ed escludenti per i più svantaggiati, senza dimenticare il radicamento e il servizio locale che dovrebbe essere irrinunciabile ad una IUS.

b) Da un'ottica sociale:

- le necessità della società in cui ogni singola IUS è inserita, specie quelle che toccano più da vicino la missione salesiana a favore delle classi popolari;
- il rispetto scrupoloso della normativa legale vigente.

c) Da un'ottica ecclesiale e salesiana:

- gli orientamenti della Chiesa<sup>17</sup>: più concretamente quelli stabiliti nelle costituzioni apostoliche di Giovanni Paolo II *Ex corde Ecclesiae* (1990), sulle università cattoliche, e *Sapientia Christiana* (1979), circa le università e facoltà ecclesiastiche; e quelli della Congregazione per l'educazione cattolica *Presenza della Chiesa nell'Università e nella cultura universitaria* (1994);

---

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

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

<sup>16</sup> Cf. *Identità*, n. 15.

<sup>17</sup> Cf. *Identità*, n. 16.

- gli orientamenti specifici della Congregazione salesiana per l'educazione superiore, come: la lettera-circolare del Rettor Maggiore don Juan E. Vecchi *Io per voi studio*, il *Rapporto IUS 2001 e Diagnosi*, e i documenti *Identità delle istituzioni salesiane di educazione superiore (IUS)* e *Politiche per la presenza salesiana nell'educazione superiore, 2003 - 2008*;

- orientamenti generali della Congregazione salesiana, come: *Costituzioni e Regolamenti* (specie gli articoli 20 e 26-43 delle Costituzioni), i documenti capitolari *Educare i giovani alla fede* (CG23, 1990), *Salesiani e laici: comunione e condivisione nello spirito e nella missione di Don Bosco* (CG24, 1996) e *La comunità salesiana oggi* (CG25, 2002); le *Programmazioni del Rettor Maggiore e del suo Consiglio* per i sessenni 1996–2002 e 2002–2008; gli indirizzi del Dicastero per la pastorale giovanile: *La pastorale giovanile. Quadro di riferimento fondamentale*, (2a. Ed., 2000).

## I. POLITICHE

### Preliminare

[15] Con queste politiche si vuole **continuare il percorso intrapreso** nel periodo 1998-2002 e porre **solide fondamenta** alla presenza salesiana attuale nell'educazione superiore, in modo che i centri già esistenti crescano in qualità e si sviluppino o altri nuovi siano creati in futuro secondo una identità propria di istituzioni *universitarie*, di ispirazione *cristiana* e carattere *cattolico*, e di indole *salesiana*<sup>18</sup>.

[16] Le politiche qui disegnate intendono **guidare l'insieme delle istituzioni di educazione superiore** promosse dalla Congregazione salesiana senza però esimere le singole IUS dalla responsabilità di definire le loro precise politiche accademiche che saranno raccolte nei documenti istituzionali pertinenti<sup>19</sup>.

La scelta di queste politiche è stata fatta in base a due punti di riferimento fondamentali: da un lato, la situazione attuale delle IUS, riflessa nel *Rapporto IUS 2001* e, soprattutto, nella *Diagnosi*; dall'altro, l'ideale tracciato nel documento *Identità delle istituzioni salesiane di educazione superiore (IUS)*.

L'adempimento di queste politiche dovrebbe avviare un rigoroso processo di crescente qualifica delle IUS passando dalla situazione rilevata a quella più ideale.

[17] Queste politiche verranno attuate in un periodo limitato di tempo, per mezzo di **programmi comuni** a tutte le IUS. Continuando la pratica già

<sup>18</sup> Cf. Identità: tutto il documento; più in particolare i nn. 14-24.

<sup>19</sup> Si veda nn. 29-31.

sperimentata<sup>20</sup>, tali programmi saranno proposti alle IUS dal Dicastero per la Pastorale Giovanile, discussi e concordati tra tutte, preoccupandosi poi il Dicastero di guidare e animare la loro messa in pratica (cf. n. 44).

[18] Il tempo massimo per adempiere queste politiche deve limitarsi al **sessennio 2003 – 2008**. Altri nuovi pacchi di politiche saranno proposti in futuro sia per insistere su scopi non raggiunti pienamente o per proporre nuovi traguardi.

[POLITICHE CHE SI RIFERISCONO ALLA MISSIONE DELLE IUS]

[19] **1. Le Ispettorie devono assicurare in ogni istituzione di educazione superiore “le condizioni per una presenza salesiana significativa a livello culturale e scientifico, educativo e pastorale”<sup>21</sup>.**

Perciò e pur nel rispetto del carattere universitario specifico, è necessario che le IUS:

[20] – Siano **parte integrante** dei progetti e dei piani della Congregazione salesiana<sup>22</sup>, siano essi di livello ispettoriale, regionale o mondiale.

[21] – Siano dotate di un **progetto istituzionale** (vedere nn. 29-30) rispondente alle esigenze proprie dell'università e della missione salesiana e, allo stesso tempo, siano anche dotate di **risorse** umane ed economiche sufficienti in ordine alla sua messa in atto.

[22] – Continuo sulla **presenza di una comunità salesiana**<sup>23</sup> – o, almeno, di singoli salesiani in rapporto ad una comunità o all'Ispettoria stessa – che sia in

---

<sup>20</sup> Cf. Programma comune per la promozione delle IUS, 1998-2001.

<sup>21</sup> Cf. Io per voi studio, pag. 43.

<sup>22</sup> Cf. Diagnosi, 28.

<sup>23</sup> Cf. Diagnosi, 18.

grado di svolgere la funzione animatrice che la Congregazione le assegna in un'opera salesiana<sup>24</sup>. Per cui, e data la novità di questo tipo di presenza nell'educazione superiore, bisogna studiare e definire in modo concreto la funzione di una comunità salesiana – o di salesiani strettamente vincolati a una determinata IUS – specificando in che cosa consiste detta funzione, come si inserisce nell'organizzazione di una istituzione accademica universitaria e come tale funzione è portata a compimento.

[23] – I **servizi** delle IUS di formazione, di ricerca, di consulenza o di estensione universitaria, siano utilizzati anche per rispondere a bisogni concreti della rispettiva Ispettorica, delle Ispettorie di una Regione o della Direzione Generale della Congregazione.

[24] **2. Le Ispettorie privilegino le zone geografiche e/o le aree sociali più consone alla missione salesiana per radicarvi le loro istituzioni di educazione superiore; così anche individuino campi scientifici, oggetto della ricerca e dell'insegnamento.**

[25] – È conveniente che le IUS siano radicate là dove la **necessità sociale** di educazione<sup>25</sup> è maggiore, specialmente per i meno favoriti da un punto di vista economico, sociale o culturale<sup>26</sup>. Anche là dove si creda necessario promuovere una **presenza qualificata della Chiesa** nel campo universitario<sup>27</sup>. In ambedue i casi si può procedere sia per iniziativa e responsabilità esclusiva della Congregazione salesiana sia in collaborazione con altri agenti ecclesiali e sociali.

[26] – In quanto ai **campi scientifici**, si preferiscano, in generale, quelli maggiormente vincolati all'educazione e alla abilitazione lavorativa dei giovani<sup>28</sup>

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

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

<sup>26</sup> Cf. Regolamenti della Società di San Francesco di Sales (Salesiani di Don Bosco), 1.

<sup>27</sup> Cf. Identità, n. 16.

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

e, più in particolare<sup>29</sup>, le scienze per la conoscenza e la trasformazione del mondo giovanile (sociologia, politica, diritto...), le scienze dell'educazione e scienze affini, le scienze religiose e per l'evangelizzazione e la pastorale, le scienze della comunicazione, le scienze tecniche e tecnologiche.

**[27] 3. La Congregazione assegna alle IUS una funzione<sup>30</sup> significativa nello sviluppo dei suoi piani e progetti organici.**

Questa funzione si specifica:

- come *segno esemplare* dell'impegno congregazionale con la cultura e la formazione<sup>31</sup>;
- come *stimolo e strumento* al servizio della qualificazione e significatività della Congregazione;
- come *posto più idoneo* per approfondire ulteriormente in modo scientifico la conoscenza della condizione giovanile<sup>32</sup> e il sistema educativo di Don Bosco in dialogo con le diverse situazioni sociali e culturali, come pure per diffondere risultati della ricerca ed esperienze sia *ad intra* – nelle opere e iniziative della Congregazione – come *ad extra* – nella Chiesa e nella società.

[28] In modo analogo, le Ispettorie responsabili delle IUS dovrebbero assegnare alle rispettive istituzioni di educazione superiore una funzione simile in riferimento ai progetti organici ispettoriali. Altrettanto dicasi delle Ispettorie di una regione riguardo alle IUS del loro territorio.

---

<sup>29</sup> Cf. Identità, n. 22d.

<sup>30</sup> Cf. Diagnosi, 1, quinto paragrafo; 28, quarto paragrafo.

<sup>31</sup> Cf. Rettor Maggiore don Juan E. Vecchi, discorso di chiusura del II Incontro delle IUS, Roma, 10-13 luglio 1998.

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

[POLITICHE CHE SI RIFERISCONO ALL'ORIENTAMENTO DELLE IUS E ALLA MESSA IN ATTO DEI LORO PROGETTI]

[29] 4. Ogni IUS sia dotata degli *strumenti* e delle *procedure* che ne assicurino l'orientamento, la direzione, la gestione e il funzionamento in accordo con l'*Identità* e con le *Politiche* stabilite allo scopo che tali orientamenti permeino la vita ordinaria dell'istituzione.

Gli strumenti e le procedure sono i seguenti:

[30] a) Per l'orientamento generale dell'istituzione serva il **Progetto istituzionale**<sup>33</sup>, il quale funge da vera *magna charta* o *costituzione* che orienta in modo integrale ma pratico la vita dell'istituzione. Perciò esso:

– esplicita la sua *missione e visione* – ossia, la sua *identità*<sup>34</sup> universitaria, cattolica e salesiana, e la sua intenzionalità educativo-pastorale<sup>35</sup> – per darle compimento in uno *scenario concreto*, locale e universale allo stesso tempo, nel quadro di queste *politiche* o di quelle che la Congregazione salesiana stabilirà in futuro;

– concretizza le *aree scientifiche* nelle quali l'istituzione concentra il suo lavoro e i *criteri* secondo cui si orienterà per ipotetici futuri ampliamenti o riduzioni di campo; le *carriere* che offre e i corrispondenti *curricoli* di studio; i *programmi* delle materie secondo la scienza rispettiva e in accordo all'identità propria dell'istituzione; la *pedagogia* dell'educazione e dell'insegnamento che l'istituzione propone per la ricerca, l'insegnamento e i servizi di estensione; lo *stile* di vita universitaria e le *caratteristiche* grazie alle quali l'istituzione vuole differenziarsi da altre istituzioni simili; il *corpus normativo* (Statuti, regolamenti...) e l'*organizzazione*.

[31] b) Per lo svolgimento del *Progetto istituzionale*, le IUS si servano:

<sup>33</sup> Cf. Identità, nn. 26-27 e 33c. Diagnosi, 26.

<sup>34</sup> Cf. Identità, nn. 14-23.



– del **Piano strategico e tattico**, il quale aiuta la progressiva *realizzazione globale, in modo ordinato e sistematico*, del Progetto istituzionale durante un periodo di tempo determinato (vari anni); stabilisce le *mete e gli obiettivi* che devono essere progressivamente raggiunti, le *scelte* strategiche e le *linee di azione*; prevede le *risorse umane e finanziarie* necessarie, i *tempi* per ogni linea di azione e il modo di *accompagnamento e di verifica*;

– e del **Piano operativo**, il quale aiuta nella *progressiva messa in atto* del Piano strategico e tattico a periodi annuali; stabilisce gli *obiettivi* generali e particolari da raggiungere, ognuna delle *operazioni* (la sequenza di attività che le compongono, il momento e la durata) necessarie per raggiungere gli obiettivi, il *modo* di realizzare le azioni, le risorse umane necessarie e i *responsabili*, il *preventivo* economico e la *disponibilità* o la fonte sicura di questi fondi.

[32] c) Per il miglioramento costante dell'istituzione, le IUS si servano delle seguenti due procedure:

– la **verifica istituzionale**<sup>35</sup>, la quale consiste *nell'analisi* oggettiva, metodica e continua dello svolgimento dei progetti e dei piani – con speciale enfasi nei *processi, apporti e risultati, ecc.*, – mediante l'uso di *dati e opinioni* riferiti a criteri previamente definiti; coinvolge *tutta la comunità accademica*; aiuta a *accompagnare e controllare* la gestione dell'istituzione e a prendere in tempo *misure di rettifica* quando si sono identificati i punti forti e deboli, i rischi e le tendenze non conducenti al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi proposti. La *autoverifica* o verifica interna dell'istituzione deve essere prassi ordinaria delle IUS. Essa si completa con l'*auditing* o verifica esterna che deve essere anche compiuta periodicamente nelle IUS da organismi competenti con la partecipazione della comunità accademica. Oltre ad una maggiore sicurezza nell'andamento delle istituzioni, questa doppia prassi creerà nelle IUS una

---

<sup>35</sup> Cf. Identità, n. 24.

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

benefica “cultura della verifica”<sup>37</sup> fondata sulla corresponsabilità e professionalità di tutti;

– l’**accreditamento**, il quale è un riconoscimento pubblico dell’istituzione secondo gli standard di qualità elaborati da un organismo esterno di riconosciuto prestigio nazionale e/o internazionale; con esso si cerca l’*eccellenza accademica* assicurando livelli di qualità; oltre a conferire credibilità e prestigio, l’accreditamento serve a rassicurare l’istituzione nelle proprie scelte e ad orientare la presa di decisioni rispetto a nuovi traguardi.

Per brevità, d’ora in poi questo insieme di strumenti e procedure sarà chiamato “**Carta di navigazione**”.

**[33] 5. Le Ispettorie garantiscano, in quantità e qualità, le risorse umane necessarie per assicurare la realizzazione della *Carta di navigazione* e si ottenga la massima resa del loro potenziale applicando al riguardo criteri di sinergia all’interno di ogni singola IUS, in gruppi delle medesime e in tutte nel loro insieme.**

A tal fine si adotteranno misure su tre fronti, che sono:

[34] a) La cura del **personale**, in modo particolare per ciò che riguarda la sua *selezione, formazione continua, accompagnamento, identificazione e impegno verso il Progetto istituzionale, e sinergia*, assumendo lo sforzo e le conseguenze che tali misure possono supporre per l’istituzione.

– La *selezione* di nuovo personale si farà secondo profili<sup>38</sup> e procedure che meglio rispondano alle esigenze del Progetto istituzionale incominciando dal possesso di titoli adeguati e dalla competenza professionale ed evitando la configurazione degli staff segnatamente endogamici.

<sup>37</sup> Cf. *Programma comune per la promozione delle IUS, 1998-2001*, n° 311.

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

– La *formazione continua*, oltre all'aggiornamento nella rispettiva area di specialità, cercherà accuratamente ciò che riguarda la professionalità pedagogica di veri educatori nello spirito e stile salesiano, in modo da creare nella comunità accademica un *denominatore comune* che la situi nelle migliori condizioni per progettare e realizzare insieme il Progetto istituzionale<sup>39</sup>.

– L'*accompagnamento* suppone che la direzione dell'istituzione, direttamente o tramite delegati, curi le persone e i processi di miglioramento iniziati.

– L'*identificazione e l'impegno* verso il Progetto istituzionale suppone ed esige da ogni membro della comunità accademica una coerenza etica e professionale, teorica e pratica, riguardo a ciò che costituisce la sfida scientifica culturale ed educativa, come pure l'orientamento e la norma di funzionamento dell'istituzione.

– La *sinergia* ha come oggetto di ottenere la miglior resa possibile dalle sempre limitate risorse umane su cui conta una istituzione; fatto che dovrebbe proiettarsi in una prospettiva ancora più ampia, ossia tra le IUS.

[35] b) La preparazione di un numero di **dirigenti**<sup>40</sup> con capacità e formazione specifica di guida delle istituzioni, per assicurare:

– nei prossimi anni, l'elaborazione e l'avviamento degli strumenti e delle procedure della *Carta di navigazione* (cf. nn. 29-32),

– e, nel futuro, la continuità dei processi e dei programmi, e il ricambio generazionale.

[36] c) La previsione coordinata di **salesiani**<sup>41</sup> in qualificazione e numero sufficiente per poter svolgere la funzione specifica che, come individui e come comunità, è stata loro assegnata nelle IUS (cf. n. 22). Con questo fine, d'accordo con i rispettivi superiori religiosi, il Dicastero per la pastorale giovanile faccia uno studio delle IUS:

---

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

<sup>40</sup> Cf. *Diagnosi*, 17.

<sup>41</sup> Cf. *Diagnosi*, 18.

- individuando in ognuna i bisogni di personale religioso salesiano a breve, media e lunga scadenza,
- calcolando le possibilità reali di personale da parte dell'Ispettorato responsabile e della Regione in cui si inserisce,
- e tenendo conto della preparazione intellettuale, dell'assegnamento lavorativo ai centri accademici con responsabilità adeguate alla loro competenza, della permanenza nei medesimi durante periodi di tempo sufficienti per dare stabilità e continuità allo sviluppo di progetti e processi, senza per questo dimenticare la convenienza della mobilità e dell'interscambio del personale salesiano tra le istituzioni di educazione superiore della Congregazione.

È inteso che questa previsione è parte integrante del “piano ispettoriale di qualificazione del personale”<sup>42</sup> richiesto dalle Ispettorie.

**[37] 6. La gestione economico-finanziaria<sup>43</sup> delle IUS sia orientata dal principio dell'autofinanziamento e incentri gli investimenti prioritariamente<sup>44</sup> nella formazione del personale (cf. nn. 34) e nella creazione e uso di reti tecnologiche di informazione e comunicazione (TIC) (cf. n. 42). Resta alla discrezionalità delle Ispettorie e delle IUS decidere su altri investimenti rispondenti ai loro piani, nel rispetto delle pratiche a norma della Congregazione salesiana<sup>45</sup> e garantire dovutamente le due priorità segnalate.**

[38] a) Il **principio di autofinanziamento<sup>46</sup>** di ogni centro dovrà fondarsi principalmente sulle entrate provenienti dagli studenti senza dimenticare la scelta preferenziale<sup>47</sup>, da servizi a terzi e da contributi provenienti a diverso titolo dallo stato e da enti ufficiali e/o privati.

---

<sup>42</sup> Cf. Io per voi studio, pp. 32-35

<sup>43</sup> Cf. Identità, n° 33g-k.

<sup>44</sup> Cf. Diagnosi, n. 25.

<sup>45</sup> Cf. Costituzioni della Società di San Francesco di Sales (Salesiani di Don Bosco), nn. 187 – 190.

<sup>46</sup> Cf. Diagnosi, 24.

[39] b) Con fini specifici di formazione del personale, ricerca, servizi di estensione universitaria, operazioni strategiche congiunte, borse di studio, ecc., è necessario procedere attivamente alla **ricerca di aiuti economici**, partendo dai quali, se fosse necessario, si potrebbe creare un **fondo economico** delle IUS. Per tutto ciò sarà conveniente trovare le procedure più adatte, pur rispettando sempre le responsabilità già stabilite nella Congregazione salesiana – così a livello ispettoriale come centrale – per la ricerca, gestione e decisione sui fondi. Sia che si tratti di *fund-raising* o di altre vie, è consigliabile servirsi di strutture della Congregazione già funzionanti, garantendo in esse il servizio specializzato di informazione e orientamento nel campo dell'educazione superiore.

[POLITICHE CHE SI RIFERISCONO ALL'APERTURA E AI RAPPORTI ESTERNI DELLE IUS]

[40] **7. Le IUS lavorino sinergicamente in rete<sup>48</sup>, sia partecipando a reti di università sia servendosi di reti tecnologiche di informazione e comunicazione (TIC).**

[41] a) La partecipazione a **reti di università<sup>49</sup>** deve supporre, innanzitutto, la sinergia tra le IUS e il loro consolidamento come presenza salesiana nell'educazione superiore, si tratti di presenza a livello mondiale o limitata ad aree continentali o regionali, linguistiche o di specializzazione scientifica. Ma la partecipazione deve estendersi ad altre reti di università, privilegiando le università e/o facoltà cattoliche e pontificie.

[42] b) Il lavoro in **reti tecnologiche<sup>50</sup>** di informazione e comunicazione suppone per le IUS: la dotazione generalizzata ad ogni istituzione di tali reti,

---

<sup>47</sup> Cf. Identità, n. 19.

<sup>48</sup> Cf. Identità, n° 33j.

<sup>49</sup> Cf. Diagnosi, 21-22.

<sup>50</sup> Cf. Diagnosi, 20.

l'utilizzazione a carattere di normalità per lo studio, la docenza, i servizi e la comunicazione interna ed esterna, la ricerca e l'impulso all'insegnamento virtuale a distanza, almeno come alternativa complementare dell'insegnamento presenziale. Tutto ciò per penetrare criticamente nella componente culturale di questo fenomeno contemporaneo, cosa che risulta imprescindibile capire e impadronirsi specie da parte di istituzioni con finalità e prospettive educative.

[43] **8. Il processo iniziato dalle IUS nel periodo 1998-2002 si cristallizzi in formule precise di coordinamento istituzionale e di articolazione delle relazioni e collaborazioni tra di esse<sup>51</sup>.**

[44] a) Il **coordinamento istituzionale** delle IUS sarà sotto la responsabilità del Dicastero per la pastorale giovanile. Il suo servizio alle IUS si incentrerà, soprattutto, nella guida dell'adempimento delle politiche generali e dei programmi comuni, come anche di quelle iniziative di collaborazione tra varie istituzioni che possano servire come modello o esempio per le altre.

[45] b) L'**articolazione** delle IUS si deve basare, anzitutto e principalmente, su una rete di rapporti, interscambi e collaborazioni che includano sia la riflessione e l'approfondimento su questioni di interesse generale – per es., l'orientamento e il modo pratico di capire e condurre la presenza salesiana nell'educazione superiore – sia le relazioni di collaborazione bilaterale o multilaterale tra di esse.

Se la necessità di coordinamento interno e di proiezione esterna internazionale consigliasse di lavorare sotto la protezione di una formula legale, si scelga quella che meglio risponda a tale bisogno, ma senza escludere la responsabilità e l'organizzazione ordinaria della Congregazione e contando sull'autorizzazione espressa del Rettor Maggiore e del suo Consiglio prima di iniziare i tramiti ufficiali.

---

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

[POLITICA CHE SI RIFERISCE ALLA RELAZIONE TRA LA CRESCITA IN QUALITÀ E L'ESPANSIONE DELLE IUS]

[46] **9. Nel sessennio 2002-2008, Ispettorie e IUS si concentrino preferibilmente nel consolidare e irrobustire la qualità delle istituzioni già esistenti, prima di farle crescere acceleratamente o di impegnarsi nella creazione e gestione di altre nuove<sup>52</sup>.**

**A tal fine aiuteranno la conoscenza della situazione attuale – *Rapporto IUS 2001 e Diagnosi* –, gli orientamenti del documento *Identità delle istituzioni salesiane di educazione superiore (IUS)* e queste *Politiche*, come pure il servizio del Dicastero per la pastorale giovanile nella guida e animazione delle IUS.**

**Quando convenga ristrutturare – per crescita o per diminuzione – una delle IUS esistenti o aprirne di nuove, si consideri la possibilità di superare l'ambito strettamente ispettoriale e giungere, insieme ad altre Ispettorie, a collaborazioni di raggio nazionale o regionale.**

**Ad ogni modo, per creare un nuovo centro di educazione superiore o per trasformare sostanzialmente uno già esistente, le Ispettorie dovranno attenersi alle esigenze seguenti<sup>53</sup>:**

[47] a) **Per l'autorizzazione a procedere**

Come punto di partenza, comunicare al Rettor Maggiore e al suo Consiglio la volontà di iniziare le procedure di creazione o trasformazione di un centro, servendosi all'uopo di un documento di **dichiarazione di intenti** nel quale l'Ispettore farà constare:

– un chiaro bisogno<sup>54</sup> sociale di educazione superiore per i destinatari preferenziali della missione salesiana o una speciale necessità di carattere strategico per l'Ispettorato e/o per le Ispettorie della Regione;

– l'integrazione del nuovo centro nel progetto organico dell'Ispettorato;

---

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

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

<sup>54</sup> Cf. *Diagnosi*, 6.

- le risorse umane disponibili, compresa la presenza qualificata di una comunità salesiana o di salesiani in qualifica e numero sufficiente in rapporto con una comunità o con l'Ispettorato stessa;
- le risorse finanziarie di cui si dispone;
- il grado di fattibilità per ottenere l'autorizzazione dell'organismo ufficiale per l'apertura del centro.

Dinanzi a questa dichiarazione di intenti, il Rettor Maggiore e il suo Consiglio concederanno o negheranno all'Ispettore l'autorizzazione scritta per portare avanti l'intento.

[48] b) Per la richiesta di **approvazione del progetto**

Nel caso di autorizzazione ottenuta, l'Ispettore dovrà presentare al Rettor Maggiore e al suo Consiglio:

- il *Progetto istituzionale* ben definito e concreto secondo le caratteristiche indicate al numero 30;
- il *Piano strategico* (si veda n. 31) per almeno cinque anni che disponga di risorse umane ed economico-finanziarie sufficienti; e che tra le risorse umane si conti su una presenza di salesiani qualificati;
- il *Piano operativo* dettagliato che corrisponda al primo anno di attività del centro.

Considerata questa documentazione, il Rettor Maggiore e il suo Consiglio daranno, chiederanno modificazioni o negheranno all'Ispettore la rispettiva autorizzazione scritta per mandare avanti il progetto.



## II. IMPEGNI OPERATIVI A LIVELLI DIVERSI

### [49] 1. Del Rettor Maggiore e del suo Consiglio

Il Rettor Maggiore e il suo Consiglio, tramite il Dicastero per la pastorale giovanile, parteciperanno alla messa in pratica di queste politiche assumendo la responsabilità:

- a) dell'orientamento e accompagnamento delle IUS secondo i termini espressi nel numero 44;
- b) del miglioramento e dell'utilizzazione delle risorse umane delle IUS, secondo gli orientamenti espressi ai nn. 33-36, mediante:
  - uno studio particolareggiato per centri e regioni del personale salesiano e del personale dirigente (salesiani e laici);
  - il coordinamento delle IUS per una migliore utilizzazione del personale;
  - la formazione del personale nello stile salesiano di educazione (vedere n. 34, riferimento a un *denominatore comune*);
- c) della richiesta di servizi, di ricerca e/o consultazione alle IUS da parte della Direzione Generale della Congregazione, per es. quelli indicati al punto 49b;
- d) della elaborazione, ogni tre anni, di una nuova relazione sulla situazione delle IUS, seguendo la traccia del *Rapporto IUS 2001*;
- e) di avviare un processo simile a quello già sperimentato con le IUS (vedere nn. 05-07) per orientare gli altri servizi che la Congregazione salesiana presta in campo universitario (vedere n. 02).

**[50] 2. Delle Ispettorie**

a) Nel caso di Ispettorie con responsabilità diretta sulle IUS, l'Ispettore e il suo Consiglio contribuiranno alla messa in atto di queste politiche:

- adeguando le IUS alle linee stabilite in questo documento,
- richiedendo alle IUS servizi di ricerca, consulenza e/o estensione universitaria per soddisfare bisogni dell'Ispettorato,
- e mostrandosi disponibili a preparare e dotare le proprie istituzioni di più numeroso personale salesiano e a condividere personale qualificato con altre IUS.

b) Nel caso di Ispettorie senza responsabilità diretta sulle IUS, l'Ispettore e il suo Consiglio contribuiranno alla messa in atto di queste politiche:

- richiedendo alle IUS servizi di ricerca, consulenza e/o estensione universitaria per soddisfare bisogni dell'Ispettorato,
- ed essendo disponibili a condividere personale qualificato con altre IUS.

c) Nel caso di trasformazione sostanziale di un'istituzione di educazione superiore o di creazione di una nuova, l'Ispettore e il suo consiglio saranno scrupolosi nel rispetto delle condizioni richieste, come indicato nei nn. 46 – 48.

**[51] 2. Delle IUS**

a) Ogni IUS contribuirà alla messa in atto di queste politiche:

- adeguando l'istituzione alle linee stabilite in questo documento,
- mostrandosi disponibile a condividere personale qualificato con altre IUS
- e rispondendo alla richiesta di servizi specifici da parte della Direzione Generale della Congregazione salesiana e/o delle Ispettorie.

b) Tutte le IUS nel loro insieme contribuiranno alla messa in atto di queste politiche:

- portando avanti in modo coordinato e cooperativo le politiche di questo documento mediante i *programmi comuni*, come indicato al n. 17,
- procedendo all'articolazione dei rapporti a cui si riferisce il n. 45.

Roma, 7 gennaio 2003



Don Pascual CHÁVEZ VILLANUEVA  
 Rettor Maggiore

**NOTA SUL PERCORSO DI ELABORAZIONE DEL DOCUMENTO**

1. **Punto di partenza:** gli orientamenti del *Programma comune per la promozione delle IUS, 1998-2001* (cf. nn. 121-124 e 1211-1214).
2. **Consultazione di 33 esperti** (salesiani e laici, vincolati alle IUS ed esterni, persone di governo ispettoriale e centrale). Risultato dei contributi è il dossier *Politica universitaria. Contributi per la riflessione* (aprile - giugno, 2001).
3. **Riflessione dei partecipanti al III Incontro delle IUS** (Roma, luglio 2001) partendo dal dossier citato prima: contributi presentati in assemblea e fissati per iscritto.
4. **Elaborazione di un *indice dettagliato* per un'ipotesi di documento di politiche** partendo dai contributi a cui si riferiscono i punti 1, 2 e 3 antecedenti. (Settembre 2001)
5. **Consultazione delle IUS** nella Conferenza IUS 2001 dell'Asia, Hyderabad, e dell'America, Campo Grande: presentazione dell'*indice dettagliato* delle politiche, riflessione e dibattito, contributi scritti. Ulteriori consultazioni in Europa (ottobre 2001 e maggio 2002).
6. **Informazione al Rettor Maggiore e al suo Consiglio** sulla procedura di elaborazione del documento e studio da parte loro delle linee principali in esso contenute (luglio 2002).
7. **Prima redazione del testo** con i contributi della consultazione (luglio 2002).
8. **Ultima consultazione alle IUS e ai rispettivi Ispettori con i loro Consigli:** per conoscenza e studio del testo, e contributi per la redazione definitiva da sottoporre all'approvazione del Rettor Maggiore con il suo Consiglio (luglio – novembre 2002).
9. **Seconda redazione** con i contributi delle IUS e degli Ispettori e dei loro Consigli (novembre 2002).
10. **Presentazione al Rettor Maggiore e al suo Consiglio** del documento "Politiche per la presenza salesiana nell'educazione superiore" (dicembre 2002).
11. **Approvazione** da parte del Rettor Maggiore e il suo Consiglio (7 gennaio 2003).