P. Marcelo Farfán, sdb

CARISMA SALESIANO Y EDUCACIÓN SUPERIOR



Instituciones Salesianas de Educación Superior Universidad Politécnica Salesiana

P. Marcelo Farfán, sdb Coordinador

CARISMA SALESIANO Y EDUCACIÓN SUPERIOR







CARISMA SALESIANO Y EDUCACIÓN SUPERIOR

© P. Marcelo Farfán, sdb (Coordinador)

1ra edición:

Universidad Politécnica Salesiana

CARRERA DE PEDAGOGÍA

Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja

Cuenca-Ecuador Casilla: 2074

P.B.X. (+593 7) 2050000 Fax: (+593 7) 4 088958 e-mail: rpublicas@ups.edu.ec

www.ups.edu.ec

INSTITUCIONES SALESIANAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Secretaría Técnica de Aseguramiento de la Identidad Institucional de la Universidad

Politécnica Salesiana del Ecuador

Derechos de autor:

055454

ISBN:

978-9978-10-359-3

Edición, diseño, diagramación e impresión

Editorial Universitaria Abya-Yala

Quito-Ecuador

Tiraje:

300 ejemplares

Impreso en Quito-Ecuador, febrero de 2019

Publicación arbitrada de la Universidad Politécnica Salesiana

Con la participación de:







Sistema Preventivo y educación superior

P. Dr. Michal Vojtáš, sdb Docente, Universidad Pontificia Salesiana-Roma

Inspiraciones ideales en torno al nacimiento de la educación superior salesiana

Cada institución de educación superior salesiana tiene su propia historia particular que la caracteriza y le da los colores típicos a un marco de planificación de los elementos básicos. Sin un intento de amalgamar y estereotipar las instituciones, intentaré resumir, no tanto las historias de fundación, más bien los núcleos de reflexiones y las tipologías de situaciones que han estimulado el nacimiento de las IUS. Dada la historia de las fundaciones y de las ideas me parece convincente trazar dos conjuntos. El primero parte de las necesidades educativo-pastorales del mundo juvenil, el segundo en cambio, responde más bien a las exigencias de la formación de los Salesianos de Don Bosco. Los dos se inspiran, de manera consecuente, en reflexiones que tienen acentos diferentes.

La educación superior de los jóvenes adultos que pertenecen a las clases populares

Las últimas décadas del siglo pasado estuvieron caracterizadas, en el Occidente, por la posibilidad de los jóvenes de las clases populares de acceder a la educación superior. La universidad ya no era vista más como un sector para pocos privilegiados sino como un ambiente de ordinaria preparación a la vida de una buena parte de los jóvenes. Además, también se comprueba una prolongación de la juventud y se introduce el término "joven adulto" que describe los jóvenes legalmente adultos que se encuentran en proceso de madurez y capacitación pertenecientes a la brecha entre los 18 hasta los 28 años (Vecchi, 1998). Sobre todo en el contexto europeo, los Salesianos de Don Bosco desarrollan, en primer lugar, algunas reflexiones sobre la pastoral de los jóvenes universitarios desde los años 80 en adelante y solo al final del milenio empieza una reflexión sobre las Instituciones Salesianas de Educación Superior surgidas en otros contextos. En este proceso se reconoce un modo típico de proceder salesiano —se responde a las necesidades de los jóvenes, se experimentan programas y proyectos distintos y al fin se aclaran las soluciones institucionales.²

Juan Edmundo Vecchi, como Consejero para la Pastoral Juvenil y después como Rector Mayor, es una de las figuras centrales de la animación y del pensamiento sobre la educación superior salesiana. En el año 1988 gestiona por primera vez y de manera orgánica el tema "Los salesianos y la pastoral entre los universitarios" organizando un encuentro a nivel europeo (Vecchi, 1988). Se comprueba que:

La atención por ahora se centra totalmente en el ámbito de la pastoral para universitarios. Tal acción pastoral encuentra su actuación en las residencias para universitarios (más allá de la veintena, en algunas capellanías, menos en los clubs o grupos uni-

¹ Ya el Capítulo General 22 en 1984 afirma que "es importante no detenerse en la adolescencia... sino ir más allá, hacia la juventud, donde en este momento se comprueban interesantes fenómenos culturales y religiosos" (Capitolo Generale 22, n. 71).

² La fundación del Oratorio de Valdocco da una serie de actividades "itinerantes", el proceso de extensión de sus actividades, la lógica progresiva de la fundación de la Congregación Salesiana y de la aprobación de las Constituciones son experiencias "fundantes" del modo de proceder salesiano (Braido, 2003, vol. 1, pp. 299-320).

versitarios. Ningún relieve parece ser dado al mundo universitario en la pastoral juvenil en su conjunto (Nanni, 1988, pp. 162-163).

Las conclusiones de mayor relieve del encuentro en 1988 registran algunas síntesis y motivaciones para la pastoral salesiana en el "mundo universitario":

- La edad juvenil se ha extendido.
- Los estudios universitarios se han convertido en más accesibles a los jóvenes de las clases populares.
- Los universitarios se encuentran siempre más en situaciones de abandono y riesgo.
- La educación de los universitarios es requerida desde la necesidad de la continuidad.
- El mundo universitario es un lugar privilegiado para la formación de líderes.

Entre las formas de insatisfacción, o de nuevas pobrezas, de los universitarios se unen dos conjuntos de problemáticas. El primero de carácter relacional: el abandono a sí mismo, el individualismo, el desarraigo, el anonimato de los ambientes universitarios, la crisis de los organismos de participación. Otro conjunto se centra alrededor de los aspectos problemáticos de la universidad en cuanto. tal: reducción económica instrumental de la cultura, fuerte competitividad que induce miedo al fracaso, futuro laboral incierto (Nanni 1988, pp. 40-41). Como respuesta a la situación, los autores del encuentro indican la promoción de una pedagogía del acompañamiento personal. En este contexto se ubica también la propuesta de orientación con bases psicológicas elaborada por Umberto Fontana en los primeros años de la década de los 90 (Fontana y Piccolboni, 1993; Fontana, 1994). Nanni (1988, p. 45) en su propuesta ha superado la pura mentalidad reactiva respecto a las necesidades y plantea proactivamente la pastoral entre los universitarios como un campo privilegiado para la pastoral vocacional.

Como razón sociológica, en Europa parecía prevalecer el modelo de la pastoral de los universitarios, en América Latina se desarrollan, más bien, las universidades o las instituciones salesianas de educación superior. El contexto, la legislación y las oportunidades han favorecido el surgimiento de universidades que se han acercado a las clases populares en la solicitud por una mayor profesionalización.

J.E. Vecchi afirma, acerca de las IUS, que "a principio se ha cuidado sobre todo a la organización del servicio para crear oportunidades de educación superior en el sector popular y ocupar espacios culturales disponibles" (1997, p. 43). Ya que se ha comenzado, desde un principio, con una propuesta académica estructurada a nivel de ambiente, Vecchi señalaba en particular el reto de la formación de equipos calificados profesional, pastoral y salesianamente que saben crear propuestas alternativas respecto a la mentalidad dominante: "Cumplido el primer esfuerzo organizativo que estas iniciativas requieren, es el momento de enfrentar, con decisión y conjuntamente, la calificación cultural y pastoral, a partir desde la preparación de hermanos y laicos" (Vecchi, 1997, pp. 43-44). En una línea de propuesta parecida y de atenciones se mueve el desarrollo reciente de los college en Asia del Sur (India) concebidas como estructuras de instrucción superior dedicadas a la profesionalización de jóvenes que provienen de los sectores rurales y populares.

Observando las dos diferencias en la acentuación de más instrucción-educación terciaria popular conectada a una IUS y una pastoral de jóvenes universitarios a través de las capellanías o residencias para los universitarios, se logra vislumbrar las fortalezas y los desafíos particulares de cada una de ellas. Posteriormente, quisiera analizar también el enfoque a la educación superior que tuvo la formación de los Salesianos de Don Bosco.

La formación de los salesianos que inspira y requiere la educación superior

Una fuente de inspiración diversa que une la educación superior al Sistema Preventivo es la tradición, las teorías y las prácticas alrededor de la formación de los Salesianos de Don Bosco. Pienso, que esta fuente no es sólo a nivel de ideas, sino a nivel de mentalidad que estructura los proyectos, planes de estudio y los modelos educativos aplicados, especialmente si una IUS nace, con más o menos continuidad, desde un estudiantado filosófico o teológico que es (o era) direccionado a la formación de los salesianos. Los siguientes párrafos resumen dos líneas de pensamiento: una, más remota en el tiempo, intenta conceptualizar el Sistema Preventivo en el marco de los estudios pedagógicos superiores, la otra viene ofrecida por J.E. Vecchi en el contexto del nacimiento de la red IUS.

Los Salesianos de Don Bosco se dan cuenta, de manera progresiva, de la necesidad de ampliar la formación con estudios científicos de la pedagogía. Se registran unos primeros indicios en los años 30 del siglo XX dentro del Consejo General: "Alguien pide que se ofrezca a los teólogos unas ideas generales de la pedagogía desde una perspectiva cientifica" (Prellezo, 2016, p. 215). Posteriormente, durante el rectorado de don Pedro Ricaldone, estaba madurando un proyecto de un instituto superior salesiano de estudios pedagógicos que se concretó en 1940 en Turín bajo el nombre de Instituto Superior de Pedagogía. El mencionado Rector Mayor ha resaltado su importancia afirmando: "Es una necesidad para nosotros, el surgimiento de esta nueva Carrera; es una necesidad para la Sociedad Salesiana, sociedad religiosa de educadores" (Prellezo, 2016, p. 216). Son interesantes las motivaciones que confieren los promotores de la ISP por su reconocimiento canónico realizado sólo en 1956. Los autores hablan de la incidencia del problema juvenil en el mundo de las grandes transformaciones, económicas, sociales y culturales; la insuficiencia de la preparación de los educadores; la urgencia de

confrontarse con el mundo pedagógico contemporáneo; la intensificación de la producción científica (Prellezo, 2016, pp. 218-219).

La idea de la necesidad de estudios superiores para la formación de los salesianos, que ha comenzado por la sensibilidad de algunos estudiosos y superiores visionarios, ampliamente se ha difundido en el periodo del Concilio Vaticano II y ha suscitado la tematización de la necesaria "calificación" de los salesianos. El Capítulo General 19 que se realizó en 1965 en el nuevo campus del Pontificio Ateneo Salesiano en Roma, afirma con vehemencia que "cada manifestación de nuestra actividad reclama gente calificada en el campo teológico, litúrgico, filosófico, pedagógico, científico, técnico, escolar, artístico, recreativo, administrativo etc." La calificación es una "cuestión de vida y de muerte para la Congregación" que para el Capítulo implica una reducción de las obras y de la multitud de trabajo (Capítulo General 19, pp. 5-10). A pesar de la insistencia, muchas decisiones de aquel periodo han quedado en letra muerta. Veinte cinco años después, Juan Edmundo Vecchi evalúa con honestidad la aplicación del Capítulo General 19: "La reflexión del CG19 no tuvo una satisfactoria traducción operativa [...]; la lectura de la realidad y la praxis no experimentaron cambios significativos en la base de la Congregación" (Vecchi, 1991, p. 10).

La evolución de la necesidad de calificar a los salesianos con estudios superiores tiene su punto culminante en la carta, antes mencionada, "Yo por vosotros estudio" de 1997, a la que hace referencia la institución de las IUS (Vecchi, 1998). Las IUS se ubican de manera explícita en el contexto de la formación de un "nuevo tipo de salesiano" que corresponde a las exigencias de la "nueva evangelización" y de la "nueva educación". El salesiano es parte de un nuevo modelo operativo: el de orientadores pastorales, primeros responsables de la identidad salesiana de las iniciativas y de las obras, animadores de otros educadores en un "núcleo de conducción". Es necesario ser capaces de interpretar creativamente la

cultura, de animar un amplio ambiente educativo, acompañar junto a otros educadores procesos de madurez y crecimiento, orientar las personas, interactuar en el contexto social. Esto implica actualizar siempre las competencias (Vecchi, 1997, pp. 17-18).

A partir de estas referencias ideales, las IUS, que no son concebidas exclusivamente para la formación de los religiosos salesianos, más bien al servicio de las generaciones más jóvenes, tienen un potencial de irradiación del pensamiento y de una acción amplia y "deben definir sus orientaciones conforme al carácter católico y sus filosofías educativas en sintonía con los criterios salesianos, constituyéndose en centros de formación de personas y elaboración de cultura de inspiración cristiana" superando el intento de homologación de las mentes humanas bajo las directivas del pensamiento dominante. De aquí surge la necesidad y urgencia de "enfrentar, con decisión y comunitariamente, la calificación cultural y pastoral, a partir de una alta preparación cultural y pastoral de hermanos y laicos" (Vecchi, 1997, pp. 40-44).

Antropología salesiana como criterio para una educación superior salesiana

En el primer párrafo hemos considerado importante el estudio sintético de los estímulos y de las inspiraciones que han acompañado el nacimiento de las IUS. La valorización de las ideas comunes surgidas en el proceso histórico, aunque con realizaciones particulares por cada institución, nos permite resumir un primer esbozo del modelo universitario salesiano:

- Característica popular de la educación superior accesible para las masas, que responde a una solicitud por una mayor profesionalización.
- La masificación de los ambientes universitarios es una ocasión para desarrollar un modelo que valorice *el acompañamiento* y la creación de un ambiente *acogedor*.

- La educación superior es una ocasión para dar continuidad a la formación de los adolescentes y acompañarlos en la edad joven-adulta, en la que se definen sus personalidades y ellos así pueden enfrentar las elecciones de la vida.
- La educación superior es lugar privilegiado de la *formación* de los líderes y tiene un potencial de difusión de los modelos culturales de inspiración cristiana.
- La educación superior posee una dimensión importante *ad intra*: la *formación de un nuevo tipo de salesiano* llamado a ser un orientador calificado, un animador y formador de equipos de laicos que interactúan con un contexto cultural y social más amplio que la sola institución.

En los siguientes párrafos ampliaremos estos estímulos con las intuiciones permanentes del Sistema Preventivo delineando los rasgos fundamentales para una antropología salesiana. Tomaremos en cuenta la recomendación de Vecchi que percibe "la urgencia de crear programas adecuados a la situación e inculturar nuestra metodología pedagógica, superando la simple trasposición de contenidos y métodos pensados para otras áreas" (Vecchi, 1997, p. 15).

Un cristianismo y una ciudadanía culturalmente estimulantes

La educación superior nos da una particular perspectiva en la lectura del clásico binomio de Don Bosco que expresa una parte de los objetivos educativos salesianos: "buen cristiano y honesto ciudadano". Pienso, que la significatividad cultural puede ser el paradigma que ilumine la relación típicamente salesiana entre fe cristiana y ciudadanía. Esto también se debe al hecho que las IUS son primariamente instituciones al servicio de la verdad. Si pensáramos que las instituciones de educación superior son una herramienta para tener acceso a las masas de estudiantes para poder catequizarlos o

capacitarlos en función del cambio social, sería una instrumentalización con muchas implicaciones negativas.

La idea que Don Bosco tiene de la relación entre fe cristiana y ciudadanía no es radical. Él no es ni un pensador moderno que propone la educación de un "hombre nuevo" en vista de una sociedad ideal,³ ni un restaurador del "hombre tradicional" de los mejores tiempos del *ancien régime catholique*. Don Bosco no piensa la fe cristiana y la ciudadanía en una lógica dicotómica, no se cierra en la protesta, pero educa en función de la construcción de un hombre cristiano que vive, en una nueva síntesis, los valores auténticos del creyente de la tradición y del ciudadano del orden nuevo-actual. Por ende, más bien es un pensador y actor de síntesis educativas a nivel de sabiduría práctica dirigidas para el alcance de finalidades al mismo tiempo antiguas y nuevas.

Sería reductiva la visión de un Don Bosco que vivió un catolicismo tradicional y fue empujado hacia adelante solo por las presiones de la sociedad innovadora. Su modelo educativo, en cambio, lleva a los jóvenes a acoger la fidelidad a la permanente novedad cristiana y la capacidad de inserción en una sociedad que se encontraba en una fase de transición desde el viejo régimen a la industrialización y a la unificación política (Braido, 2006, pp. 229-232). Don Bosco, hombre, educador tiene una visión que valoriza los aspectos humanísticos del cristianismo, promueve todo lo que es positivo en la creación y en la sociedad y, mientras tanto, evangeliza la civilización mostrando que sólo así misma se puede desarrollar de manera auténtica.

La educación de un "hombre nuevo" en función de una "sociedad nueva" es típica de las corrientes de la pedagogía moderna: Los ilustrados piensan la sociedad de la igualdad y de la racionalidad (J.J. Rousseau); los industriales pragmáticos, en cambio, a una sociedad de la producción y del libre mercado (F.W. Taylor); los comunistas plantearon la hipótesis de una sociedad de la igualdad y de la colectividad planificada (A.S. Makarenko) y los ideólogos nacionalistas un Estado centralista fuerte alrededor de la idea de nación (G. Gentile).

Si el cristianismo se queda encerrado en sí mismo, en las reflexiones del pasado con un lenguaje arcaico, llega a ser culturalmente insignificante y, además, pierde el aspecto de la constante novedad del Evangelio. Por eso, la educación superior no debe ver la fe cristiana y la ciudadanía como ámbitos por conciliar o equilibrar. Este modelo de la conciliación se encuentra "encarnado" en la planificación por dimensiones (dimensión de educación en la fe resaltada por la dimensión educativa-cultural). Los retos, las potencialidades y las tendencias culturales y sociales de una sociedad son una ocasión estimulante para la fe cristiana para repensarse, aplicarse y llegar a ser significativa. Y al mismo tiempo, la sana tradición de las "culturas católicas", presentes en diversas épocas históricas y diversas partes del mundo, estimula de manera sinérgica la cultura de una sociedad a ir más allá, repensarse, cristianizarse contribuyendo a la *Weltanschauung* católica-universal abierta.⁴

Es actual lo que afirmaba Vecchi (1997), refiriéndose a la Exhortación Apostólica Vida Consagrada:

El estilo de vida evangélico es una fuente importante para la propuesta de un modelo cultural nuevo. Cuántos fundadores y fundadoras, al captar algunas exigencias de sus tiempos, a pesar de las limitaciones reconocidas por ellos mismos, han dado una respuesta que se ha convertido en propuesta cultural innovadora. [...] La manera de pensar y de actuar, de quien sigue a Cristo más cercano, por eso, da origen a una verdadera y propia cultura de referencia (*Vida Consagrada*, 1996, n. 80).

Considero estimulantes las reflexiones de Romano Guardini que enseñaba en la universidad estatal de Berlín proponiendo la *Weltanschauung cattolica* no como un "tipo" junto a otros, sino como una mirada de Cristo sobre el mundo: "El catolicismo esencial no es un tipo [...] Se ha tentado de poner un tipo de 'hombre católico' junto a uno protestante, budista, clásico grecolatín, capitalista. Esta yuxtaposición, y cualquier otra, es falsa. El hombre católico no es un tipo [...] Él abraza todas las posibilidades típicas, como las abraza la vida misma" (Guardini, 1994, p. 91).

Recientemente el papa Francisco ha propuesto nuevamente las ideas de papa Montini que van hacia la misma línea afirmando que:

La misión de la evangelización, que es propia de la Iglesia, exige no sólo que el Evangelio sea predicado en franjas geográficas siempre más vastas y a multitudes humanas siempre más grandes, sino que sean permeados de la virtud del mismo Evangelio, las manera de pensar, los criterios de juicio, las normas de acción; en una palabra, es necesario que toda la cultura del hombre sea penetrada por el Evangelio (papa Francisco, 2018, no. 2).

En la época actual, concluidas las grandes narraciones que apoyaban las omnicomprensivas *Weltanschauungen* modernas, podríamos revaluar positivamente la ternura práctica de Don Bosco que nos ofrece un actitud fundamental de validez permanente. En la cultura post-moderna el pensamiento fuerte y deductivo ha mostrado sus limitaciones, que pueden ser ocasiones de desarrollo de una racionalidad integrante, práctica, sabia, ética y creyente. Las universidades católicas son convocadas a ser "una presencia cristiana en el mundo universitario frente a los grandes problemas de la sociedad y de la cultura" (*Ex Corde Ecclesiae*, 1990, n. 13). En sociedades secularizadas o post-secularizadas no se trata de entrar en una suerte de *Kulturkampf* radicalizada sino de ser una alternativa cristiana que ilumina las problemáticas sociales y culturales creando síntesis innovadoras más propositivas que críticas o polarizantes.

Empezando desde los análisis históricos de Braido (2006) y los principios delineados por Vecchi (1997) podemos caracterizar el *modo salesiano de vivir la inteligencia de la fe* de la siguiente manera. El punto de partida es la voluntad de ver y valorizar los aspectos positivos de la realidad. El objetivo de pensar salesianamente una síntesis integral es más una tensión sinérgica que una ideología que combina todo en un sistema. Esta inteligencia de la fe exige unas competencias entre las cuales están: una capacidad de lectura in-

teligente sea de la tradición como de la situación actual; la capacidad de captar los fenómenos que influyen en la vida cotidiana y colectiva; la apertura a horizontes futuros siempre más amplios basados en la esperanza cristiana; la fidelidad creativa que se radica en la tradición y ve las innovaciones en una lógica de continuidad; la búsqueda de respuestas acerca de los desafíos del tiempo y sus tradiciones en proyectos operativos; la reflexión sobre la experiencia educativa con una actitud de formación permanente; una racionalidad que valoriza el pensamiento teológico, las "razones de la fe", y las "modalidades de la fe" como discernimiento, oración, meditación, contemplación, sabiduría de una vida buena, los tres éxtasis de San Francisco de Sales (razón, sentimientos, acción, etc.).

Una pedagogía diferenciada y realística entre "la honestidad" y el "liderazgo de excelencia"

Es necesario aceptar la situación en el nacimiento de la educación superior salesiana que, por un lado, quería responder a las masas de las clases populares con una oferta formativa profesional y, por otro lado, aspiraba a formar líderes para un cambio social significativo.

Braido (2003, pp. 680-683) concluye su extensa biografía de Don Bosco con una característica del trabajo salesiano: el sentido de lo concreto. La fascinación de lo óptimo y de la vanguardia no hizo olvidar a Don Bosco la grandeza de los problemas, la diversidad de los puntos de partida de los individuos y la insuficiencia de los medios. Una característica del Sistema Preventivo es preferir implementar lo "bueno" a un supuesto "óptimo" virtual que se planea en una distancia hipotética. En Don Bosco podemos encontrar una pedagogía diferenciada: están los "Domingo Savio" pero también los rebeldes, los indisciplinados, los difíciles.

El binomio entre ciudadanía y fe cristiana no es sólo culturalmente estimulante, sino que delinea una perspectiva práctica de los objetivos de la educación: la profesionalidad laboral conjunta a la práctica de las virtudes inspiradas por la visión cristiana del mundo. A la base de la propuesta salesiana no hay, sin duda, el cristiano perfecto, más bien el buen ciudadano, el honesto trabajador, el hombre del pueblo responsable en la moral y en el sentido cívico. El ideal salesiano apuesta, de todas maneras, más alto y quiere educar a la excelencia profesional y ética, en otras palabras, formar a los líderes en sus profesiones ("la vanguardia del progreso") y santos dedicados de manera activa en la misión de la santificación del mundo (cristiano "hombre de eternidad"). Conectando los estudios y las intuiciones de Braido (2006) y Chávez (2007) con los modelos pedagógicos del cambio, podemos encontrar en el Sistema Preventivo cinco niveles de crecimiento que parte de la base de una honesta subsistencia hasta una santidad excelente:

- El punto de partida es ayudar a los jóvenes a encontrar la más elemental razón de vivir. Significa hacerlos experimentar las ganas y la alegría de vivir en un ambiente sereno con la intención educativa de ofrecer los instrumentos para un desarrollo suficiente de la propia profesión. Aquí, aún nos ubicamos en una fase de transmisión con la necesidad de establecer un mínimo de exigencias formativas que permitan adquirir los conocimientos básicos por una profesión y una vida humana y "honesta".
- La siguiente propuesta de tipo transaccional requiere un trabajo con los esquemas cognitivos y operativos. Don Bosco hablaba desde los primeros momentos de su acción educativa del paradigma de "iluminar la mente para volver bueno el corazón" (Bosco, 1847, p. 7). La educación que tiene en cuenta el desarrollo de las capacidades intelectuales y operativas debe hacer interactuar las nociones con las vivencias para superar los obs-

- táculos de la ignorancia y de los prejuicios cognitivos por un lado y por otro lado, los hábitos disfuncionales.
- El salto de calidad de una educación transaccional a una trasformativa no depende tanto de la capacidad del educador o de las actividades formativas que proponga. La clave está en el ambiente familiar típico de las casas salesianas que crea una atmósfera y una rica red de relaciones, paternos/maternos, fraternos, amigables, capaz de infundir confianza y apertura y posiblemente que el joven sea el protagonista de su propia formación. El objetivo de la confianza requiere una suficiente confiabilidad de la comunidad educativa en la que el proyecto educativo explícito viene confirmado de manera sustancial por el proyecto no visibilizado.
- Una educación trasformativa se produce en el nivel más alto y rico que corresponde a la afectividad, la ternura vivida, recibida y regenerada, tiende a integrarse y a interactuar con pasión en la búsqueda de la verdad (razón), del bien y de la belleza espiritual (religión). En la propuesta trasformativa del Sistema Preventivo, la tríada sinérgica razón-religión-amor es una indicación de fines, de contenidos, de medios y métodos.
- En la cumbre del camino de la salvación integral Don Bosco coloca, de manera explícita, el objetivo educativo de la excelencia: la santidad. No es sólo un mensaje dado a un grupo privilegiado sino un horizonte para todos, como lo recuerda San Francisco de Sales y también la reciente exhortación apostólica Gaudete et exsultate de papa Francisco (2018). A diferencia de una educación trasformativa en la que el joven es protagonista de su formación, en el horizonte de la santidad se supera el implícito gnosticismo y pelagianismo y el joven se entrega a Dios siguiendo su vocación. En este sentido la santidad es una original obra de la gracia de Dios y de la respuesta del hombre.

El ambiente acogedor y profundo para una misión en el mundo

La finalidad de educar jóvenes adultos como líderes de excelencia para una sociedad es ya una convicción acertada: "a través de nuestros centros de formación superior, somos capaces de ofrecer a la sociedad una propuesta cultural de calidad, enriqueciéndola con personas humanas, profesionales competentes y ciudadanos activos" (Cuadro de Referencia, 2014, p. 206). Dado que es una finalidad, no es correcto caer en la trampa de pensar en el compromiso de mejorar la sociedad como la única energía motivacional y como el medio preferido de la educación superior salesiana. Esto por las siguientes tres razones: escuchar a los jóvenes, el equilibrio psicológico dentro del Sistema Preventivo y la planificación transformadora profunda. Escuchar a los jóvenes y sus expectativas a menudo revela su sensación de soledad, la necesidad de pertenencia, la falta de visión del futuro y la dificultad para planificar sus propias vidas. Sintomático e importante es el mensaje de los jóvenes reunidos en marzo de 2018 en el pre-sinodo sobre el tema Los jóvenes, la fe y el discernimiento vocacional. El mensaje se convierte en la voz de muchos jóvenes a partir de la necesidad de tener un fuerte sentido de pertenencia: "Los jóvenes buscan el sentido de ellos mismos en comunidades, que sean de apoyo, edificantes, auténticas y accesibles, o sea comunidades capaces de valorizarlos". Ellos mismos mencionan diversos factores, como por ejemplo la exclusión social como un factor que contribuye a la pérdida de autoestima y de identidad experimentada por muchos. El primer párrafo sobre la formación de la personalidad termina con las siguientes palabras: "Ocupados con estos desafíos, necesitamos inclusión, acogida, misericordia y ternura por parte de la Iglesia, como institución y como comunidad de fe" (Synod of Bishops, 2018, párrafo. 1).

Son síntomas de la fragilidad de los post-milenio, podrían afirmar los de la generación de los años 70 ocupada en la transforma-

ción del mundo con una modalidad contestataria. La observación puede ser pertinente hasta cierto punto, pero me parece que los jóvenes expresan una voz de realidad que nos llama a redescubrir un equilibrio perdido. Para comprometerse en el mundo se necesita una "base segura", de una continuidad de pertenencia. Además, los jóvenes que experimentan su propia identidad, tomando distancia de sus familias, necesitan un ambiente educativo de paso y no masificador y anónimo, más bien de tipo familiar (Burggraeve y Schepens, 1999; Nanni, 1988). Aquí se inserta el equilibrio entre una pedagogía de un ambiente familiar acogedor que favorece el desarrollo de personalidades sólidas que en un futuro podrán ser agentes de cambio. La "amorevolezza" de Don Bosco, en este sentido, no es sólo la simpatía de estar con los jóvenes y no es solo aceptación indiscriminada de sus mundos. Es un amor fuerte (inspirado por el amor de Dios), personal (dirigido a la persona concreta), participativo (libera las energías interiores), libre (acepta las decisiones, la autonomía del otro y los tiempos de crecimiento), disciplinado (por la realidad y por los valores) y formativo (propone metas y horizontes altos).

Le educación superior salesiana por eso crea un ambiente con la finalidad de la acogida y con la finalidad formativa pro-social. Hay la necesidad de crear una cultura organizativa de las IUS en la que los valores cristianos, civiles, la doctrina social de la Iglesia se funden en un proyecto institucional, standards y procesos participativos en la comunidad académica, actividades de educación a los valores, a la capacitación, al voluntariado, al discernimiento y acompañamiento personal (Cuadro de Referencia, 2014, pp. 207-212). Por eso en el Sistema Preventivo de Don Bosco es prioritario actuar sobre todo en comunidad. Braido (2006, p. 305) afirma:

El sistema preventivo es válido para una educación personalizada y para una educación de las "multitudes". Sin embargo, la comunidad, es el 'lugar' donde más claramente se ha experimentado y se ha configurado el Sistema Preventivo, resultando en larga medida

comunitario. Aquí está el equilibrio comunitario de la educación salesiana que no crea espacios anónimos, pero tampoco cae en la tentación intimista de las relaciones selectivas que favorecen un narcisismo cerrado en sí mismo (Vojtáš, 2017b).

De esta manera se puede volver a vivir el ideal de Don Bosco: el hombre que educamos en vista de su inserción activa en la sociedad civil es, antes todo y prevalentemente, el cristiano competente y honesto en el ejercicio de su profesión. La vocación de todos es la caridad y el apostolado. En la visión salesiana, todos, según las respectivas posibilidades y responsabilidades, son llamados a una presencia caritativa y apostólica diversamente expresadas. Algunos contribuyen con recursos, otros se dedican a la acción catequística y educativa, otros son llamados a crear asociaciones de cristianos "militantes" con la lógica del "vis unita fortior", otros a responder, si Dios llama, a las más atrevidas perspectivas de compromiso (Braido, 2006, pp. 245-248).

El ideal del educador como formador-animador-acompañante de equipos

Como afirma Vecchi (1997) y también el Cuadro de Referencia de la Pastoral Juvenil Salesiana (2014, p. 206) las IUS nacieron para la preparación de un nuevo tipo de educador, religioso o laico, que se configura como formador, testigo, acompañante, animador de la comunidad, líder y gestor de proyectos. Las varias características crean una nueva figura poliédrica que es el fruto del desarrollo postconciliar del carisma salesiano y de las exigencias concretas del mundo educativo.

La descentralización organizacional post-conciliar, la falta de restructuración de las obras, la lógica y las exigencias de la planificación realizada en las Comunidades Educativo-Pastorales, corresponsabilidad de laicos, un requerido y no siempre dado cambio de mentalidad y también la falta de personal salesiano son las razones

que en el postconcilio hacen madurar la necesidad que se resumen bajo el título de una "nueva evangelización" en la víspera de un nuevo milenio (Vojtáš, 2017a, cap. 1). En resumen, en las indicaciones de Vecchi descubrimos una serie de competencias requeridas por el salesiano educador del nuevo milenio:

- Capaz de una confrontación abierta, inteligente y propositiva con nuevos fenómenos, comprender las tendencias culturales, intentar el anuncio en el corazón de la vida, interpretar nuevos lenguajes y códigos de significado.
- Posee una identidad de creyente, una solidez espiritual y es capaz de dialogar con los otros en clima de libertad. Esto exige que la fe y las razones de nuestra esperanza sean comprendidas y vividas con fundamento y transparencia.
- Es un orientador pastoral, animador de otros educadores, núcleo de conducción y formador de adultos corresponsables en el trabajo educativo, que va más allá de la simple amistad.
- Tiene una identidad salesiana clara en cuanto es el primer responsable de la identidad salesiana de las iniciativas y de las obras. Posee un conocimiento mayor teórico y práctico de los problemas juveniles y de la educación y sabe proponer con decisión metas e itinerarios educativos.

Pienso, que la educación superior salesiana tiene una doble relación con el ideal del nuevo educador. Las IUS necesitan tales educadores y al mismo tiempo deberían prepararlos. La duplicidad de tal relación no crea dos líneas independientes de planificación, sino es una oportunidad tanto para la sinergia dentro de los institutos pedagógicos o de formación, como para la creación de un método formativo salesiano específico. Aquí ofrezco solo algunos principios válidos, a nivel universal, inspirándonos en el modelo de formación que parte de la identidad salesiana (Schaumont y Loots, 2015).

La identidad no es un dato estático, más bien dinámico: se presenta como un proceso que no se forma de un día a otro. Se

constituye adentro de una red vital que se modifica continuamente por factores internos y externos. El dinamismo no implica generalización —una clara identidad es importante por la manera de dirigirse al mundo exterior pero también hacia los educadores de las propias IUS. La clara visión del proyecto institucional fortalece la unión con la obra, ofrece significados para las acciones educativas, aumenta la satisfacción en una vivencia alegre. Partiendo del modelo mencionado, propongo algunos principios: la historia, los criterios, el lenguaje, la gestión, la práctica y el ambiente.⁵

La relación de una institución con su tradición, puede variar: a veces hay una relación muy fuerte, casi de dependencia, otras veces en una relación sólo formal con las inspiraciones del principio. Una obra que se aleja de las raíces pierde la identidad de origen. Para una institución salesiana que quiere quedarse 'salesiana', resulta indispensable el esfuerzo de cultivar una relación dinámica con los contenidos tradicionales y actuales del modelo educativo-pastoral salesiano que ofrece un conjunto de criterios. La tradición no es sólo aquella salesiana en general sino también aquella local, la historia de la institución es diferente si surgió en un colegio, en una escuela superior, en una casa de formación para salesianos, etc. A menudo, las tradiciones locales son las claves interpretativas más fuertes que el conjunto de criterios teóricos en sí.

Los criterios del modelo educativo-pastoral salesiano no son palabras unívocas con una inmediata comprensión y aplicabilidad. Necesitan un lenguaje que revela y forma su comprensión e interconexión. El término 'lenguaje' es más amplio que léxico. Imágenes,

Cada modelo formación es implementado por personas concretas. En este sentido, el 6 de julio de 2016 en la Asamblea General de las IUS, el Rector Mayor, Ángel Fernández Artime ha pedido más presencia de los salesianos en las IUS: "Pocos salesianos no son una riqueza. Si queremos colaborar con los laicos, ellos mismos quieren nuestra presencia [...] El carisma tiene su visibilidad también con las personas reales, presentes. Las Universidades son un campo privilegiado, por lo que no es suficiente estar *part-time* en la universidad".

símbolos, gestos, aplicaciones y narración de buenas prácticas son formas de lenguaje, quien entra en una institución percibe, también sin palabras, múltiples mensajes elocuentes e interpretativos acerca de su identidad.

Cada organización, que quiere basarse en una identidad específica, debe ser capaz de formular con claridad la misión y los objetivos que quiere alcanzar siguiendo las estrategias de camino y considerando los criterios de la educación salesiana. Esta formulación sirve como orientación para la gestión, para los procesos decisionales y para la formación de los colaboradores. La identidad salesiana de una IUS resulta sobre todo de la manera con la que viene realizado el proyecto. Por ejemplo, es fácil escribir en el programa o en los objetivos de la institución que los jóvenes están en el centro. Y si tal cosa no se registra en la acción cotidiana y no hay standards, estructuras y recursos destinados al acompañamiento (jóvenes al centro de la atención educativa) o a los organismos de participación estudiantil (jóvenes al centro de la actividad educativa), la realidad contradice lo que afirma el proyecto y se convierte en una formalidad necesaria. En este sentido, la cultura organizativa es un conjunto de normas, valores, reglas de conductas escritas y no escritas, organigrama, calendario, sistemas organizativos, motivacionales y comunicativos. Mientras más sea armónica y sinérgica la cultura organizativa de una IUS, más será convincente, incisiva y formativa en la identidad salesiana.

Ideas y procesos aplicativos

El carisma salesiano es esencialmente educativo y desde los principios se ha desarrollado en una circularidad de experiencia y reflexión. La parte experiencial, o mejor dicho de las aplicaciones, es para nosotros no sólo una fase que viene "después" en una modalidad deductiva, sino que es fundamental y caracterizadora. En este sentido, la antropología salesiana no sólo "se aplica" sino que

es entendida, especificada y caracterizada por las modalidades aplicativas. Más adelante quisiera proponer algunas ideas, teorías y/o buenas prácticas que concretan las inspiraciones más reflexivas del párrafo anterior.

El modelo de la racionalidad salesiana como criterio didáctico

En un contexto de fragmentación del saber y de las disciplinas científicas hay el peligro que se separen los ámbitos y las dimensiones educativas. En el contexto postconciliar las ciencias humanas han sido percibidas relativamente autónomas de la teología (*Gaudium et spes*, n. 36; *Gravissimus educationis*, n. 10 y *Apostolicam actuositatem*, n. 7.) y han propuesto en el ámbito metodológico diversos enfoques. Siguiendo esta lógica, también la educación y la pastoral salesiana no podían tener "una" metodología y ha debido introducir la lógica de la educación por dimensiones (Dicastero per la PG, 1979). Las declaraciones *ex post* sobre la necesidad de integrar las dimensiones son a menudo una señal de la separación de las dimensiones en ámbitos y actividades no comunicantes. También en la reflexión sobre la educación se pone a un lado la "pedagogía" y se prefieren las "ciencias de la educación" como un concepto multidisciplinar que a menudo tuvo la interdisciplinariedad como referencia ideal.

Tomando seriamente la idea de la trans-disciplinariedad propuesta por el papa Francisco en la constitución *Veritatis Gaudium* precisamente para superar la "falta de sabiduría, de reflexión, de pensamiento capaz de operar una síntesis orientativa" (Veritatis Gaudium, n. 4c) señalada a partir desde Pablo VI en adelante y continuando la línea de pensamiento del Papa, y también el típico proceder salesiano, no proponemos una nueva teoría epistemológica sino unas didácticas que encarnan y concretan la antropología salesiana en procesos de aprendizaje y de formación personal. La estrategia no es, por lo tanto, proponer nuevos cursos (como los

cursos de "doctrina católica" en Ex Corde Ecclesiae, parte 2, art. 4 §5 e CIC 811 § 2) sino una manera salesiana de educar enseñando y que integra los diferentes paradigmas didácticos. Aquí quisiera ejemplificar algunas posibilidades.

El aprendizaje cooperativo (cooperative learning) es una metodología de la enseñanza que equilibra el aspecto de la educación de los contenidos con las exigencias de la formación de las soft skills necesarias para la interacción en el grupo. A parte de ser una modalidad innovadora de la instrucción tiene la ventaja de implementar una racionalidad salesiana, discursiva y narrativa (Pellerey, 2015). Además, ya ha sido experimentada como paradigma de la educación en estilo salesiano en las IUS a través del curso "Curso de Aprendizagem Cooperativa e Tecnología Educacional na Universidade-Em Estilo Salesiano" (Botelho y Vicari, 2009).

Otros aspectos educativos salesianos (fe cristiana-ciudadanía) en cambio, pueden ser impulsados por un aprendizaje desde el servicio (*service learning*). La síntesis práctica, entre los valores cristianos y civiles, que se experimenta en proyectos y actividades de servicio o voluntariado no son ocasionales y cerrados en sí mismos pero se convierten en motor del aprendizaje. Partiendo de situaciones problemáticas reales y haciendo que los estudiantes sean parte activa del proceso de aprendizaje se supera la clara separación entre "voluntariado" y "escuela" encarnando y reflexionando la antropología salesiana. Además, hay posibilidades de vincular el aprendizaje desde el servicio con la interculturalidad y otros desa-fíos contemporáneos (O'Grady, 2012).

Una didáctica de la educación del carácter (o de las virtudes o de los valores) en clave católica tiene el potencial de educar a la ciudadanía y es "posible retomar ahora algunas intuiciones educativas de Don Bosco, incluidas en el ideal del honesto ciudadano, y presentarlas en la perspectiva más reciente, considerando el estado actual del conocimiento sobre el carácter del hombre y sobre las

sociedades modernas" (Grządziel, 2015, p. 118. Cfr. También los artículos en Misión Joven, 2018). Las modalidades típicas de la educación de las virtudes denotan algunos rasgos típicos salesianos: una pedagogía del ambiente comunitario que encarna una tradición; el aprendizaje experiencial que hace interactuar de manera complementaria la dimensión moral (*moral character*) y la dimensión performativa (*performance character*); una pedagogía narrativa que tiene potencialidades incluyendo los nuevos nativos digitales y el nuevo "continente digital" (Grządziel, 2015).

El acompañamiento isomórfico multi-nivel

Una propuesta de pedagogía diferenciada, si no quiere quedarse sólo en el plano de los principios teóricos, implica necesariamente un acompañamiento personal. También las diversas didácticas, más o menos innovadoras no son metodologías que funcionan "automáticamente"; dan ideas, estimulan, abren horizontes, pero una interiorización en la vida de las personas se da en el contexto de una relación educativa que debe tener tiempos y espacios dedicados a la persona del educando. El principio de la atención a la persona es una característica fundamental del Sistema Preventivo, de hecho el Cuadro de Referencia de la Pastoral Juvenil Salesiana lo afirma en relación con las IUS:

El desarrollo humano integral ofertado en la propuesta formativa requiere atención pastoral y el acompañamiento de cada persona [...] Ese supone el desarrollo de un modelo de formación y de pastoral que garantice la orientación y el seguimiento de la persona en la integración de las diversas dimensiones de su desarrollo humano, cristiano, profesional y social; el anuncio explícito de Jesucristo y su Evangelio, acompañando a aquellos que libremente desean seguir un camino de crecimiento y de maduración cristiana, con itinerarios de educación en la fe (Dicasterio para la PJ, 2014, pp. 213-214).

Los problemas de la reciente y rica tematización del seguimiento son distintos. Por un lado la diferenciación de los estilos y metodologías de acompañamiento no ha ayudado a la esperada integración de las dimensiones de crecimiento, pero ha creado una multiplicidad de referencias concretas (acompañamiento, confesión, terapia, coaching, mentoring, tutoring, counselling, etc.). Por otro lado, la producción de muchos textos sobre el acompañamiento ha multiplicado los "requisitos" para los que hacen acompañamiento, resultando que siempre menos personas (honestas) se piensan aptas en ser acompañadores. Una tercera complicación proviene de una concepción idealizada de libertad, en la que el (falso) respeto de la persona implica la imposibilidad de cualquier seguimiento a nivel de estructura organizativa. En esta dirección van las señalaciones de Gesing (2004) que compara el abandono del clásico diálogo ("coloquio") con el director en el mundo salesiano con la práctica siempre más fuerte de la supervisión en el campo empresarial.

Considerando ese contexto, pienso que sea necesario proponer en las IUS un modelo de seguimiento en tres lógicas complementarias: *isomórfica, diversificada y generativa*. Es necesario que el seguimiento llegue a ser una "forma" de la cultura organizativa de las IUS que estructura en diferentes niveles la organización de los procesos y de los ambientes educativos. La institución define algunos criterios de base (éticos, pedagógicos, salesianos) para todo tipo de seguimiento. Por eso se puede hablar de un estilo organizativo *isomórfico*—y hay concretizaciones diferentes pero también una forma de seguimiento reconocible en todos.

La diversificación del seguimiento establece, de forma real, tipologías diferentes de acompañamiento. Por un lado, es necesaria una supervisión entre diferentes niveles de organización y se trata de un acompañamiento de los educadores en clave de una leadership/discipleship salesiana (Rodríguez, 2018). Otras modalidades de seguimiento serán, en cambio, desarrolladas por equipos

profesionales con una preparación específica dirigidos sobre todo a estudiantes: centro de escucha sicológico, centro de *counselling* pastoral, equipo de pastoral universitaria para las confesiones y seguimiento espiritual, etc.

En cambio la tercera lógica *generativa*, en línea con la tradición salesiana del "ángel de la guarda" (Braido, 2006, pp. 310-311), implica que cada uno sea potencialmente un acompañado/ acompañador, *follower/*líder, discípulo/maestro. Aquí, podría incluir las modalidades de acompañamiento más informales y contextuales como *mentoring*, *tutoring*, coaching entre pares etc. Una consecuencia del seguimiento isomórfico es la necesidad de establecer standards y preparar cursos formativos para los acompañantes en diferentes niveles.

La planificación innovadora de las IUS como "un conjunto"

Las propuestas curriculares, extracurriculares, metodologías, didácticas y también diferentes niveles de acompañamiento no son suficientes para un buen funcionamiento de una IUS. Estos elementos contribuyen a la oferta formativa, pero sin un proyecto institucional pueden ser propuestas fragmentadas, aisladas y/o contrapuestas. Desde los años 70 en la Congregación se reflexiona, pero sólo excepcionalmente se practica la planificación educativo-pastoral como modalidad para encontrar armonía e intencionalidad en las diferentes propuestas educativas. Si quiere ser auténtica la afirmación que "el Proyecto Institucional es una verdadera carta constitucional que orienta de manera integral a la vida de la institución" (Cuadro de Referencia, 2014, p. 210) la modalidad y los procesos de planificación deberían ser más "integrales" y menos "fragmentados". La integridad la entiendo más como una lógica sistémica de interconexiones convergentes (Nanni, 2006; Vojtáš, 2017a; Rodríguez, 2018) más que integralismo que parte de la idea y la aplica de

manera deductiva y jerárquica. Obvio que no se trata de una nueva ideología —es más bien la armonización de las autonomías y una valorización positiva de la relación entre jerarquías y formas colegiales de *leadership* (Kühl, 2002).

Si la educación es entendida integralmente, y no sólo como un método técnico, llega a ser fundamental no solo conocer la situación y reaccionar definiendo el "producto" deseado (paradigma del producto) sino también los procesos que guían el itinerario que lleva la obra a su cumplimiento (paradigma del proceso). Finalmente, pero no menos importante, es fundamental superar la indiferencia respecto a las personas concretas, observar a los educadores, sus mundos interiores, sus pasados, sus motivaciones, espiritualidad y vocación (paradigma de la identidad). Estoy convencido que este pasaje no se debe al deseo de "espiritualizar" la educación superior por la fuerza, sino que es una consecuencia de la evolución de los modelos de liderazgo (Rodríguez, 2018, pp. 53-83), de los límites de la planificación por dimensiones en el ámbito salesiano y, por último, pero no menos importante, de la oportunidad de establecer metodologías que sean realmente formativas y virtuosas y no sólo técnicas para alcanzar los resultados deseados (Vojtáš, 2017a, pp. 110-125).

Las modalidades de un diseño "completo" supera el management por objetivos de tipo industrial-moderno con algunos pasajes que son más adecuados al mundo VUCA: volátil, incierto, complejo y ambiguo. Respetando las especificidades y la historia de cada institución, pienso, que conviene valorizar el pensamiento sistémico-integral y no exclusivamente lineal (cfr. autores como Deming o Senge); del cambio trasformativo y no solo transaccional (Tichy, Devanna, Mezirow, Scharmer); de la leadership participativa y comunitaria (Schein, de Geuss, Wenger); de la excelencia en cambio de la eficacia (de Pree, Bennis, Covey, Gardner); de las multiplicidades de las "inteligencias" (Polanyi, Agor, Mintzberg, Argyris, Gardner) y de la espiritualidad en la planificación (Giacalone, Jurkiewitz, Benefiel).

El proyecto institucional equilibra, en esta manera, la necesidad de claridad de la identidad hablando de la visión y misión salesiana que crea una cultura organizativa (Schein, 2017) y trabaja en una pastoral universitaria diferenciada o en "círculos concéntricos". Se preserva así una tradición salesiana de "genial modernidad" anunciada por Felipe Rinaldi, tercer sucesor Don Bosco. Él afirmaba sobre la genial modernidad que conserva "rígidamente el espíritu sustancial en su método educativo" y por eso nos impide "en igual tiempo de fosilizarse en las cosas incidentales y sujetas a cambios con el tiempo" (Rinaldi, 1927, p. 573). Una planificación institucional de este tipo mantiene en una creativa tensión la constancia del espíritu, es decir el equilibrio entre la fidelidad a los principios fundamentales y la creatividad de las aplicaciones pastorales, organizativa y didáctica. Un proyecto institucional es, por lo tanto, una mediación flexible que define claramente la "salesianidad" de la institución aceptando las "reglas del juego" de un contexto cultural, social y legal concreto.

En conclusión: la posición estratégica de la IUS en la Inspectoría Salesiana

El hecho de vincular la propuesta de la educación superior salesiana con la formación de los salesianos no es sólo una de las inspiraciones iniciales. Creo que se trata también de un potencial para el futuro y para la identidad salesiana de un centro académico salesiano. La relación entre la Inspectoría y una IUS puede variar, desde las posiciones de un alejamiento, a través de un simple respeto y aceptación, hasta una colaboración sinérgica. En la opción última, las IUS podrían convertirse en un centro de gravedad para los académicos "salesianos" que de otra manera, encontrarán otros espacios de realización para sus competencias. Al mismo tiempo pueden llegar a ser centros de irradiación de innovación pedagógica, sociológica, comunicativa, editorial, etc. Los ámbitos de una posible sinergia pueden incluir:

- Formación inicial y permanente de los salesianos.
- Formación pedagógica y salesiana de los laicos que trabajan o desarrollan voluntariado en la Inspectoría.
- Colaboración con el equipo de Pastoral Juvenil de la Inspectoría.
- Proyectos de investigación sobre los jóvenes, comunicación, nuevas tendencias sociales, etc.
- Proyectos editoriales o de comunicación mediática a nivel inspectorial.
- Irradiación y posicionamiento en las redes educativas y sociales hacia al exterior (Estado, ONG, Asociaciones, etc.)

Una elección así, implicaría la inversión en una carrera/instituto/centro de pedagogía o ciencias de la formación con presencia de los salesianos (o representantes de la Inspectoría) y una planificación coordinada con los ámbitos inspectoriales de la Pastoral Juvenil, de la Formación y/o de la Comunicación Social. La ventaja deseada sería de una relación enriquecedora entre la reflexión académica, la vivacidad del mundo juvenil, las necesidades del contexto y lo concreto de las propuestas educativas-pastoral de la Inspectoría.

Bibliografía

- Bosco, G. (1847). Storia Sacra per uso delle scuole utile ad ogni stato di persone arricchita di analoghe incisioni. Torino: Speirani e Ferrero.
- Botelho, Francisco Villa U. & Vicari, Rosa Maria (2009). Evaluation of Distance Course Effectiveness. Exploring the Quality of Interactive Processes. *Informática na Educação*, *12*(1), 39-46.
- Braido, P. (2003). Don Bosco prete dei giovani nel secolo delle libertà. Roma: LAS.
- _____ (2006). Prevenire non reprimere: Il sistema educativo di don Bosco. Roma: LAS.
- Burggraeve, R. & Schepens, J. (1999). Emotionalität, Rationalität und Sinngebung als Faktoren christlicher Werterziehung: eine Interpretation des pädagogischen Erbes Don Boscos für heute. München: Don Bosco.
- Capitolo Generale 19 (1965). Atti del Consiglio Superiore, 47(244), 3-374.

- Capitolo Generale 22 della Società di San Francesco di Sales: Documenti (1984). Roma: SDB.
- Chávez, P. (2007). Cristianità e prevenzione. In Università degli Studi di Bari, *L'educatore, oggi, tratti per un profilo di san Giovanni Bosco* (pp. 11-28). Bari: Servizio Editoriale Universitario.
- Dicastero per la Pastorale Giovanile Salesiana (1979). *Elementi e linee per un Progetto Educativo Pastorale Salesiano* (Sussidio n. 2). Roma.
- _____ (2014). La Pastoral Juvenil Salesiana: Cuadro de Referecia. Roma: SDB.
- _____ (2018). Orientamenti per la pastorale nelle Istituzioni Salesiane di Educazione Superiore: Documento "Ad experimentum" 2018-2020.
- Fontana, U. & Piccolboni, G. (Eds.) (1993). *Costruiamo un professionista, l'esperienza di Costagrande*. Verona: Mazziana.
- Fontana, U. (1994). L'orientamento universitario. *Rassegna CNOS, 10*(1), 57-61.
- Francesco (2018). Gaudete et exsultate: Esortazione apostolica sulla chiamata alla santità nel mondo contemporaneo. Roma: LEV.
- _____ (2018), Veritatis gaudium: Costituzione Apostolica circa le Università e le Facoltà Ecclesiastiche. Roma: LEV.
- Gesing, R. (2004). Das Mitbrudergespräch in einer Ordensgemeinschaft und das Mitarbeitergespräch im Unternehmen: Eine vergleichende Darstellung unter besonderer Bezugnahme auf das Mitbrudergespräch bei den SDB und das Mitarbeitergespräch bei RWE. Benediktbeuern.
- Giovanni Paolo II (1990). Ex corde Ecclesiae: Costituzione apostolica sulle università cattoliche. Roma: LEV.
- _____ (1996). Vita consecrata: Esortazione apostolica Post-sinodale circa la vita consacrata e la sua missione nella chiesa e nel mondo. Roma: LEV.
- Grządziel, D. (2015). L'educazione del carattere e l'educazione salesiana alla cittadinanza. *Salesianum 77*, 92-126.
- Guardini, R. (1994). La visione cattolica del mondo. Brescia: Morcelliana.
- Kühl, S. (2002). Sisyphos im Management: Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim: Wiley.
- Misión Joven (2018). Del valor a la virtud, 58(496), 3-32.
- Nanni, C. (Ed.) (1988). Salesiani e pastorale tra gli universitari. Roma: SDB.
- _____ (2006). Riforma della didattica universitaria e sistema preventivo: Alcune suggestioni pedagogico-formative. *Rivista ISRE*, 2, 87-107.
- O'Grady, C.R. (Ed.) (2012). *Integrating Service Learning and Multicultural Education in Colleges and Universities*. New York: Routledge.

- Pellerey, M. (2015). La professionalità educativa e la competenza pedagogica: Attenzioni irrinunciabili dell'offerta formativa della famiglia salesiana oggi. In Orlando, V. (Ed.), Con don Bosco educatori dei giovani del nostro tempo. Atti del Convegno Internazionale di Pedagogia Salesiana 19-21 marzo Roma Salesianum/UPS (pp. 190-206). Roma: LAS.
- Prellezo, J.M. (2016). Studio della pedagogia e pratica educativa nei programmi formativi dei Salesiani. In Istituto Storico Salesiano & Centro Studi Figlie di Maria Ausiliatrice, *Sviluppo del carisma di don Bosco fino alla metà del secolo XX: Atti del Congresso Internazionale di Storia Salesiana* (Vol. 1, pp. 205-220). Roma: LAS.
- Rodríguez, A. (2018). *Educating from the Heart: Salesian Leadership in the University*. Mexico: Navarra & Universidad Salesiana.
- Schaumont, C. & Loots, C. (2015). La formazione dei collaboratori laici: integrare la pedagogia salesiana nella propria persona e nel lavoro educativo. In Orlando, V. (Ed.), Con don Bosco educatori dei giovani del nostro tempo: Atti del Convegno Internazionale di Pedagogia Salesiana 19-21 marzo Roma Salesianum/UPS (pp. 150-161). Roma: LAS.
- Schein, E.H. (2017). Organizational Culture and Leadership. New Jersey: Wiley.
- Synod of Bishops (2018). *Pre-Synodal Meeting: Final Document*. Retrieved from synod2018.va/content/synod2018/en/news/final-document-from-the-pre-synodal-meeting.html.
- Vecchi, J.E. (1988). *Presentazione*. In C. Nanni (Ed.), *Salesiani e pastorale tra gli universitari* (pp. 5-7). Roma: SDB.
- ____ (1991). Pastorale, educazione, pedagogia nella prassi salesiana. In *Il cammino e la prospettiva 2000*, collana "Documenti PG" n. 13 (pp. 7-38). Roma: SDB.
- _____(1997). "lo per voi studio" (C 14): La preparazione adeguata dei confratelli e la qualità del nostro lavoro educativo. *Atti del Consiglio Generale*, 78(361), 3-47.
- _____ (1998). Un servizio per le istituzioni universitarie salesiane. Atti del Consiglio Generale, 79(362), 97-99.
- Vojtáš, M. (2017a). Reviving Don Bosco's Oratory: Salesian Youth Ministry, Leadership and Innovative Project Management. Jerusalem: STS Publications.
- _____ (2017b). Un passaggio epocale: dalla repressione allo stile preventivo. In *Atti del Convegno Con la forza non vale. Università Cattolica del Sacro Cuore* (pp. 15-29). Arese (MI): Cospes.