

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.



**UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOS CENTROS
ESCOLARES SALESIANOS DE EL SALVADOR, BASADO EN EL
SISTEMA PREVENTIVO DE DON BOSCO.**

PRESENTADO POR:

LIC. JOSÉ ANAEL PASCUAL REYES.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

ASESORA:

DRA: GLADIS AVILÉS DE MOLINA.

SAN SALVADOR, JULIO DE 2008.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN



RECTOR:

ING. LUIS MARIO APARICIO

VICERRECTORA ACADÉMICA:

LICDA. CATALINA MACHUCA DE MERINO

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA:

LICDA. LIGIA CORPEÑO

DIRECTORA ACADÉMICA:

LICDA. ROXANA RUANO

SAN SALVADOR, JULIO DE 2008.

DEDICATORIA.

A todos aquellos maestros que han sido llamados por Dios para servir en las aulas y llevar alegría y vida a los jóvenes, sabiendo que el proceso de enseñanza-aprendizaje es para toda la vida.

A todos aquellos jóvenes que son la inspiración de nuestra vocación docente y nos animan a contribuir por medio de la educación, la gestión de una sociedad más justa y solidaria.

AGRADECIMIENTO.

A Dios por ser el motor de la existencia y por el llamado a evangelizar educando y educar evangelizando.

A todas aquellas personas que con su ayuda han hecho posible que este trabajo se haya realizado.

RESUMEN EJECUTIVO.

El gran desafío de la educación es procurar que los jóvenes no se conviertan en simples consumidores de productos y experiencias, sino más bien en protagonistas, para ello se requiere ponerlos al centro y expresarles que ellos son lo más importante, que son responsables de su educación y de la de los otros, asumiendo cada uno su propia responsabilidad.

A través de la historia han existido pedagogos que han logrado desarrollar en los jóvenes una educación integral basada en el trabajo y que ha llevado a desarrollar todas las potencialidades físicas, intelectuales, emotivas y culturales. Uno de estos sistemas es el de Don Bosco que con creatividad de artista conjuga el empuje pastoral con la inteligencia educativa, forja una relación de solidaridad entre los jóvenes con la mirada puesta en el hombre nuevo, mediante el trabajo de carácter preventivo, soldando, en un solo haz luminoso, razón, religión y amabilidad que entran juntos en tensión, con un compromiso creativo en relación con el tiempo libre del joven, con un seguimiento personal, en especial a los docentes y responsables de la educación.

El estudio pretende investigar en que medida y forma se está implementando el modelo en las instituciones salesianas de El Salvador, para luego formular una propuesta que plantee lineamientos para lograrlo de una forma más unificada.

Palabras clave: Gestión, gestión educativa, sistema preventivo, salesianos, razón, religión, amor, ambiente, sistema *represivo*, *educación*, *alegría*, *patio* y *oratorio*.

ÍNDICE GENERAL.

	Pgs.
Resumen ejecutivo.	iii
Introducción.....	iv
Capítulo I	
Planteamiento de la Investigación.	1
Capítulo II	
Marco Teórico.	10
Capítulo III	
Diseño Metodológico.	52
Capítulo IV	
Resultados y Discusión.	56
Capítulo V	
Conclusiones y recomendaciones.....	78
Bibliografía.	80
Anexos.....	82

ÍNDICE DE CUADROS.

Tabla 1. Si se conoce el Sistema Preventivo de Don Bosco.	56
Tabla 2. Si la institución donde laboran los docentes cuenta con el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano: PEPS.	57
Tabla 3. Si participan los docentes en la elaboración del PEPS.	58
Tabla 4. Si la institución educativa salesiana cuenta con proceso de selección de personal bajo un perfil previamente establecido.	59
Tabla 5. Forma como ocurrió el ingreso del docente a la institución educativa.	60
Tabla 6. Si se dispone de los recursos mínimos para desarrollar la labor docente.	61
Tabla 7. Si los recursos para desarrollar la labor docente le son proporcionados en forma oportuna.	62
Tabla 8. Si dentro de la jornada laboral, disponen los docentes del tiempo necesario para atender las inquietudes o problemas que presentan los estudiantes.	63
Tabla 9. Durante el receso de las horas clase, los docentes acompañan a los estudiantes en el juego o actividades de descanso.	64
Tabla 10. Si se considera que los alumnos le tienen confianza a los docentes para exponer sus inquietudes o los problemas que les aquejan.	66
Tabla 11. Los docentes dan seguimiento hasta el ámbito familiar, cuando un alumno presenta un problema de tal magnitud.	67
Tabla 12. Al darse cambio de director, se da seguimiento a los proyectos educativos ya iniciados en la gestión anterior.	68
Tabla 13. Facilidad de la institución donde laboran los docentes en proporcionarles las condiciones para su desarrollo personal y profesional.	69
Tabla 14. Evaluación en forma sistemática del cumplimiento del PEPS.	70
Tabla 15. Satisfacción de los docentes con los resultados educativos y formadores obtenidos con los jóvenes a través de la labor docente.	71
Tabla 16. Si se considera que el sistema preventivo de Don Bosco, es válido en la formación de los jóvenes de esa institución educativa en estos momentos.	72
Tabla 17. Factores que pueden ser fortalecidos en la Institución.	74
Tabla 18. Entrevista a los directores.	76

INTRODUCCIÓN.

Sin vocación no hay educación, habrá maestros, profesores, enseñanza, pero no educadores. El sistema educativo en general procura desarrollar en el individuo sus potencialidades para insertarse a la vida social como un agente de cambio de su entorno.

En la presente investigación se hará una revisión bibliográfica sobre el sistema preventivo de Don Bosco, cuyo secreto de la propuesta educativa es el desarrollo integral, no basta simplemente la comunicación de la cultura, la información científica, el desarrollo de habilidades.

La educación implica tres aspectos, en primer lugar, el arte de formar a la persona humana, se requiere personas que sean ricas en calidad, hombres y mujeres que ante todo son personas, en segundo lugar, la educación tiene que dar una alta formación científica y técnica por la sencilla razón de que el mundo se está volviendo altamente competitivo y si nuestros jóvenes no están bien preparados, quedarán marginados, no van a encontrar puestos de trabajo. Los educadores tienen que alcanzar a formar no solamente personas, sino personas de alta preparación, y finalmente tiene que formar a ciudadanos y ciudadanas con un alto sentido de solidaridad, donde no basta el éxito personal, donde la persona se tiene que comprometer cada vez más en el desarrollo de todos.

Se procura pues, que la educación haga a una ciudadanía activa, responsable y solidaria que busca una situación más humana, más justa para todos.

La investigación pretende identificar las razones por las que el sistema preventivo de Don Bosco no se aplica de igual manera en todos los centros educativos salesianos de El Salvador, para que se haga una propuesta que permita reorientar el ejercicio de la educación a los y las jóvenes, rescatando los elementos del Sistema preventivo: razón, religión, y amor para, para alcanzar el ideal de Don Bosco: formar buenos cristianos y honrados ciudadanos.

El trabajo está estructurado por capítulos, el Capítulo I, contiene el Planteamiento de la investigación, la reflexión epistemológica, Planteamiento del problema, formulación del problema a investigar, lo objetivos, el objeto de estudio y la contribución teórica práctica del trabajo de investigación.

El capítulo II contempla el Marco teórico, donde se desarrollan los principios y las ideas principales del modelo preventivo de Don Bosco, las bases de la administración, haciendo énfasis en la administración educativa, que nos permita hacer referencias a la implementación en las instituciones salesianas de El Salvador.

El capítulo III: Diseño metodológico, comprende el tipo de investigación propuesto para el trabajo, la población y muestra, el procedimiento seguido desde la selección de la muestra y la elaboración del cuestionario hasta el análisis documental, las técnicas utilizadas y la forma del procesamiento de los datos que concluye con las limitantes que se tienen en la investigación.

El capítulo IV, presenta los resultados y discusión en tres aspectos: resultados de la información obtenida con los directores de las instituciones salesianas, los maestros y los resultados de la investigación bibliográfica, ofreciendo así un panorama completo del abordaje tanto en el marco teórico como en la investigación de campo.

Para que el capítulo V comprenda las conclusiones y las recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos.

Se concluye la investigación haciendo una propuesta a desarrollar con los directores y maestros de los centros educativos salesianos, que permita al final haber implementado una educación basada en los principios que sustentan el sistema preventivo de Don Bosco, de una manera uniforme para que se edifiquen honrados ciudadanos y buenos cristianos.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 Reflexión epistemológica.

Sin vocación no hay educación, habrá maestros, profesores, enseñanza, pero no educadores. Los profesores suelen ser impuestos, sin embargo a los educadores los escogen los jóvenes. El joven sabe quien es educador, y sabe quien le merece respeto y confianza, aquel de quien espera y recibe una palabra de orientación. Al otro lo considera como alguien que cumple con un programa educativo, un programa de formación cultural o científica, pero no el arte de la educación.

Los educadores tienen que alcanzar a formar no solamente personas, sino personas de alta preparación y finalmente tienen que formar ciudadanos y ciudadanas con un alto sentido de solidaridad, donde no basta el éxito personal, donde haya un compromiso cada vez más en el desarrollo de todos.

Los jóvenes de hoy, presentan también nuevas exigencias, instancias y problemas que exigen la puesta al día de sus educadores, dedicación para darles respuesta a sus necesidades de crecimiento moral, físico, intelectual, trascendente, etc., lo cual sólo se consigue con la capacidad de análisis, comprensión, simpatía y respeto de su propia realidad, la cual debe ser comprendida, vivida y participada

antes de juzgarla desde realidades diferentes y desencarnadas de la propia vida juvenil.

Se propicia más la búsqueda de resultados inmediatos y cuantitativos, traicionando las instancias más profundas del ser, de la vida, de la vocación de los jóvenes, obteniendo escasos resultados de tipo cualitativo y significativo para una vida comprometida dentro de la sociedad. Es por eso que el que pretenda guiar a los jóvenes hacia una educación integral, debe dejarse involucrar de la dialéctica de la vida que brota de las nuevas generaciones, de la innovación pedagógica y del convencimiento de que los jóvenes buscan en sus educadores, cada vez más, razones válidas para vivir y no sólo transmisores de conocimientos.

El sistema preventivo de Don Bosco está considerado no sin buenas razones el sumun de la idea pedagógica de Don Bosco y fue enriquecido en la experiencia educativa y lo llevó a la práctica con los jóvenes del Oratorio de Turín en Italia. A la fecha surgen de manera espontánea algunas preguntas: ¿Y hoy? ¿Hasta dónde son válidas todavía sus intuiciones? ¿Cuánto pueden ayudar las soluciones prácticas puestas en acto por él a resolver dificultades que para nosotros son casi insuperables: el diálogo entre las generaciones, la posibilidad de comunicar valores, la transmisión de una visión de la realidad, etc.?

A este respecto, el P. Duvallet, dedicado por muchos años a la reeducación de los jóvenes les dice a los salesianos: "*vosotros tenéis obras, colegios, oratorios*

*para los jóvenes, pero no tenéis más que un solo tesoro: la pedagogía de Don Bosco. En un mundo en que los muchachos son traicionados, agotados, triturados, instrumentalizados, el Señor os ha confiado una pedagogía en la que triunfa el respeto del muchacho, de su grandeza y de su fragilidad, de su dignidad de hijo de Dios. Conservadla, renovadla, rejuvenecedla, enriquecedla con todos los descubrimientos modernos, adaptadla a estas criaturas del siglo veinte y a sus dramas, que Don Bosco no pudo conocer. Pero, por amor de Dios, ¡conservadla! Cambiad todo, perded, si es el caso, vuestras casas, pero conservad este tesoro, construyendo en millares de corazones la manera de amar y de salvar a los muchachos, que es la herencia de Don Bosco”.*¹

Hay muchas diferencias que median entre el tiempo de Don Bosco y el actual, las hay en todos los campos y no son pequeñas ciertamente: en la condición juvenil, en la familia, en las costumbres, en la manera de concebir la educación, en la vida social, en la misma práctica religiosa. Si resulta ya difícil comprender una experiencia del pasado para hacer una fiel reconstrucción histórica, tanto más arduo es revivirla y ponerla en práctica en un contexto radicalmente diverso.

Uno de los mensajes que hay que acoger se refiere ciertamente a la prevención, su urgencia, sus ventajas, su alcance y, por tanto, las responsabilidades que lleva consigo. Hoy la prevención se va imponiendo con

¹ Chávez, Pascual, *Eduquemos con el corazón de Don Bosco*, Roma 2008, pág. 7-8.

datos cada vez más claros y alarmantes, pero asumirla como principio y llevarla a la práctica eficazmente no se puede dar por descontado en la evolución actual de nuestras sociedades.

Sin embargo, la prevención cuesta menos y es más eficaz que la sola contención de la desviación y que la recuperación tardía. En efecto, permite a la mayor parte de los jóvenes verse libres del peso de las experiencias negativas, que ponen en peligro la salud física, la maduración psicológica, el desarrollo de las potencialidades, la felicidad eterna. Les consiente también liberar las mejores energías, aprovechar lo mejor posible los itinerarios más sustanciosos de la educación, recuperar a otros en los primeros pasos de un eventual hundimiento. Ésta fue la conclusión de Don Bosco, después de la experiencia con los muchachos de la cárcel y del contacto con la mano de obra juvenil de Turín.

La eficacia preventiva de la educación reside en su calidad. La complejidad de la sociedad, la multiplicidad de visiones y de mensajes que se ofrecen, la separación de los diversos ámbitos en que se desarrolla la vida, han llevado consigo riesgos también para la educación. Uno de éstos es la fragmentación de los contenidos que se ofrecen y la modalidad con que se reciben. Vivimos de píldoras también mentales. El eslogan es el modelo de los mensajes.

1.2-Planteamiento del problema.

Ante los seguimientos de algunos métodos autoritarios o permisivos, los educadores buscan ayuda en modelos y personas capaces de compaginar lo nuevo y cuanto tiene de positivo, con lo antiguo y lo que tiene de válido, para que el proceso de enseñanza-aprendizaje no se convierta ni en algo obsoleto, ni en algo aventurado y sin sentido. Surge entonces la interrogante: ¿Qué modelos educativos se encuentran hoy en circulación?

En algunos casos los modelos actuales están limitados para edificar personalidades fuertes, sólidas, armónicas y eficaces; son modelos reductivos porque parcializan y absolutizan aspectos de la experiencia humana, ocultan la indiferencia o antipatía por cualquier forma de apertura a lo trascendente, absoluto o infinito, oponiéndose a toda búsqueda de valores arraigados en toda conciencia personal, como son los valores morales y religiosos.

Es por eso que en una sociedad como la actual, tan compleja y contradictoria, algunos educadores se sienten desfasados y desorientados para acompañar y guiar a los jóvenes en su proceso de crecimiento e inserción en la sociedad.

Las instituciones educativas salesianas en El Salvador, como en todo el mundo donde funcionan, pretenden cuidar el desarrollo integral de los jóvenes, mediante una renovada opción por una educación que previene el mal a través de

la confianza en el bien que existe en el corazón de todo joven, que reconstruye la identidad personal de cada uno y que forma personas solidarias, ciudadanos activos y responsables, personas abiertas a los valores de la vida y de la fe, capaces de vivir con sentido, con alegría, con responsabilidad y competencia.

Sin embargo, cada una de las instituciones salesianas implementan el sistema preventivo pedagógico de Don Bosco de diferente manera; podría estar dado por las diversas concepciones del modelo y estilo de dirección de cada institución, siendo relevante investigar si ante la situación cambiante de la realidad social Salvadoreña, en que medida se aplica la filosofía, principios pedagógicos que sustentan el sistema preventivo de Don Bosco de hace más de 100 años en la formación de los jóvenes de las instituciones salesianas de El Salvador.

1.3 Formulación del problema a investigar.

¿En que medida se aplica el sistema preventivo de Don Bosco en la formación de jóvenes, en las instituciones salesianas de El Salvador?

1.4 Objetivos.

1.4.1 General.

Diseñar un modelo de gestión escolar basado en el sistema preventivo de Don Bosco, brindando las herramientas necesarias para su desarrollo en instituciones salesianas de El Salvador.

1.4.2 Específicos.

- ? Realizar un diagnóstico en cada una de las instituciones salesianas para darnos cuenta en que medida se aplica el modelo preventivo.
- ? Elaborar una propuesta de Sistema de gestión administrativa pedagógico basado en la persona y que se adapte a la realidad de las instituciones salesianas en El Salvador.

1.5 Objeto de estudio.

El objeto de estudio de la presente investigación se sintetiza en cómo se implementa el modelo preventivo de Don Bosco en la gestión educativa salesiana.

1.6 Contribución teórica práctica del trabajo de investigación.

Existen en El Salvador las instituciones educativas salesianas, donde se procura en los educadores que laboran en ellas, fortalecer la identidad salesiana,

aplicando el método educativo salesiano, clarificando las metas de la misión y hacerlos conscientes de la importancia social y humana del proceso de enseñanza-aprendizaje, actuando con vocación de educadores y fundamentados en los principios del Evangelio y el estilo educativo de Don Bosco.

Las instituciones educativas salesianas en las que se realizará el estudio corresponden a: Colegio Don Bosco; Instituto Técnico Ricaldone, Colegio Santa Cecilia, Polígono Don Bosco y Colegio San José de Santa Ana; en estas instituciones educativas se atiende una población estudiantil de 5,808 alumnos y laboran 280 maestros, quienes procuran educar con el corazón de Don Bosco que significa para el educador, primero cultivar y después hacer brotar del interior del propio corazón “razón”, religión, cariño”, haciendo del cariño la punta de lanza, la actuación práctica de cuanto religión y razón proponen. Se trata de vivir el Sistema preventivo, que es una caridad que sabe hacerse amar, con una renovada presencia entre los jóvenes, hecha de cercanía afectiva y efectiva, de participación, acompañamiento y animación de testimonio y propuesta vocacional, con el estilo de la asistencia salesiana. Hace falta una renovada opción, sobre todo a favor de los jóvenes más pobres y en peligro, descubriendo bien sus situaciones de malestar visible o secreto, apostando por los recursos positivos de cada joven, aun del más destrozado por la vida, comprometiéndose totalmente en su educación.

“El amor de Don Bosco por estos jóvenes estaba hecho de gestos concretos y oportunos. Él se interesaba de toda su vida, reconociendo sus necesidades más urgentes e intuyendo las más secretas. Ser hombre de corazón, para Don Bosco significaba, pues, estar consagrado por entero al bien de sus jóvenes y entregarles todas sus propias energías, ¡hasta el último suspiro!”²

La contribución práctica del presente trabajo de investigación se basa en que el modelo preventivo pedagógico de Don Bosco tiene una filosofía educativa propia y original, es por eso que se orientará a través de la propuesta para la capacitación y conocimiento del mismo sistema, para llegar a desarrollar la filosofía de Don Bosco en la formación de jóvenes en la época actual de una manera cada día más eficiente.

La contribución teórica reside en demostrar que Don Bosco dentro de su percepción pedagógica que data de hace mas de 100 años, sus principios y bases pedagógicas en la formación de jóvenes en la época actual, continua siendo valido.

² BRAIDO, Pietro, El sistema preventivo de Don Bosco. Prevenir no reprimir. Editotial CCS, Madrid 2001, pag. 200.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO.

Estas páginas quieren ser un intento modesto de acercamiento al sistema educativo de Don Bosco, no porque él lo haya inventado sino por que él lo llevó a la práctica como afirma en el opúsculo que escribió: *“Dos sistemas se han usado en todos los tiempos para educar a la juventud: el preventivo y el represivo”*.¹ Creemos que este sistema preventivo puede ser útil a cuantos se replantean el compromiso educativo en el contexto cultural de hoy en día y contribuya a la difusión de aquel estilo del que Don Bosco fue maestro, dentro de la rica e inagotable tradición pedagógica cristiana.

A lo largo de los siglos han sido mucho los métodos o sistemas educativos empleados en la educación del niño o adolescente. La mayoría de estos sistemas siguen en la sociedad vinculados a una figura relevante en el campo de la educación. Uno de estos métodos educativos es el sistema preventivo, inseparable de la figura de Don Bosco, implementado en el oratorio de Turín Italia y en la actualidad por la familia salesiana continuadora de su espíritu y estilo educativo. La Iglesia lo ha nombrado padre y maestro de la juventud, al mismo tiempo que le ha reconocido como santo a uno de sus alumnos; Santo Domingo Savio.

¹ CIAN, Luciano, *El sistema educativo de Don Bosco*, Editoria CCS, Madrid 2001, pag. 231.

A continuación se desarrolla un análisis de la filosofía y principios en que se sustenta la filosofía de Don Bosco, propuesto como un instrumento, fundamental para humanizar y desarrollar a la persona por medio de la educación.

Y ante los cambios que se han suscitado en la sociedad, se revisará algunos aspectos importantes en la administración educativa que hacen propicio la aplicación de los principios en que se sustenta el modelo pedagógico de Don Bosco.

2.1 El sistema preventivo de don Bosco, en la educación de la juventud.

Su Sistema Preventivo, vivido y practicado en todo el mundo, por miles y miles de educadores, garantiza un estilo educativo orientado a la educación integral de la persona.

En la actualidad se desarrolla en una comunidad educativa donde se vive y actúa la educación, como tarea existencial, quehacer apasionante en la palestra de la vida y de la cultura. Por ello, en las instituciones salesianas se trabaja para que se haga realidad uno de los sueños más sublimes de la humanidad: que la persona logre vivir plena y auténticamente su vocación humana.

La concepción de persona que vivifica el modo de entender y de actuar la educación salesiana hunde sus raíces en el humanismo cristiano. Inspirados en él,

se recrea cotidianamente la vocación y promueve una educación centrada en la persona, concebida integralmente.

Apelando a los recursos interiores de la persona en una relación educativa basada en la razón, el diálogo, la propuesta de los valores genuinamente humanos como son la dignidad, la libertad de la persona, la trascendencia y la fe cristiana, con una orientación explícitamente social: la formación en la solidaridad y en la ciudadanía activa y responsable.

Se impulsa la búsqueda de la verdad a través de la investigación y la seriedad científica; preparando a los jóvenes para que sean transformadores de la sociedad en la que vivan y sean agentes de cambio social en bien de la humanidad.

De este modo, se prolonga el ideal de Don Bosco a través del Sistema Educativo, multiplicando la misma siembra: la esperanza en el ser humano y la misma utopía: colaborar, a través de la educación para hacer mundo, cada vez más humano, más justo, más fraterno.

Juan Melchor Bosco o Don Bosco, nace en I Becchi, 16 de agosto de 1815 y muere el 31 de enero de 1888, sacerdote católico, educador y escritor italiano del siglo XIX.

Su prestigio como sacerdote y como educador de los jóvenes necesitados o en riesgo, le valieron el respeto de las autoridades civiles y religiosas de su tiempo

y de su país, así como una notable fama en el extranjero. Fue un visionario de su tiempo al punto de predecir acontecimientos que se darían a lo largo del siglo XX en lo referente a sus salesianos, a la Iglesia Católica y al mundo en general. Juan Bosco, conocido mundialmente como Don Bosco, fue declarado Santo por el Papa Pío XI el 1 de abril de 1934, a tan sólo 44 años después de su muerte en 1888 y le fue dado el título de "*Padre, Maestro y Amigo de los Jóvenes*" por el Papa Juan Pablo II.

Según estadísticas de la época, cuando el joven sacerdote Juan Bosco llegó a Turín en noviembre de 1841 había 7,148 niños menores de 10 años empleados como constructores, sastres, carpinteros, pintores de brocha, limpiadores de chimeneas y muchos otros oficios. Se trataba de la revolución industrial que comenzaba a dar sus frutos en la capital saboyana y en donde los obreros tenían que trabajar hasta 14 horas por mínimos salarios. Por su parte, las cárceles turineses estaban atestadas de muchachos tan jóvenes en condiciones de hacinamiento. El joven sacerdote de origen campesino se dejó pronto impresionar por esta realidad con la que él mismo se identificaba.

El 5 de abril de 1846, un día antes de que se venciera el plazo para abandonar el Campo de los Filippi con sus muchachos, Pancrazio Soave lo llevó a los predios de Francisco Pinardi y Don Bosco le dio 350 francos por una franja de tierra: una nueva fase de su sueño comenzaría para él y sus muchachos.

La Casa Pinardi estaba ubicada en Valdocco y sería allí en donde Don Bosco centraría el desarrollo de su apostolado. Las adaptaciones al edificio y al terreno para el Oratorio fueran hechas por él mismo y sus muchachos. El 12 de abril de 1846 el Arzobispo bendijo la capilla y aumentó el número de muchachos, especialmente los domingos. El Marqués de Cavour, temeroso de que fuera el principio de una revolución liderada por Don Bosco, intentó prohibir el Oratorio, pero en su auxilio llegó la orden favorable del rey Carlos Alberto. La intensidad de su trabajo desinteresado en favor de sus muchachos, deterioró bien pronto su salud y Don Bosco estuvo a las puertas de la muerte. Don Bosco se recuperó de manera extraordinaria y de dicho evento afirmaba que se trataba de un milagro obrado por la oración de sus muchachos. Después de pasar un periodo de descanso en su casa, regresa a Turín el 3 de noviembre de 1846, pero esta vez no regresaba solo: con él venía su madre, Margarita Occhiena, que con 58 años de edad venía a darle una mano al sueño de su hijo. Los muchachos, muchos de ellos huérfanos, comenzarían a llamarla "*Mamá Margarita*" y con ese nombre será recordada por la tradición salesiana.

En mayo de 1847 comienza una nueva dimensión en el Oratorio. Hasta entonces los muchachos tenían que buscarse por su propia cuenta el dormitorio, muchos de ellos lo hacían en la calle. Bajo petición del joven Alejandro Percamona, un muchacho huérfano que le pidió posada, Don Bosco y con la intervención de Mamá Margarita, inician el proyecto del internado en Valdocco.

La primera experiencia de extensión de su apostolado la vivió en la misma Turín, cuando ese mismo año abre el Oratorio de San Luis en Porta Nova y el del Ángel Guardian en Vanchiglia dos años después. En tanto, comenzó las construcciones de una nueva capilla para reemplazar la inicial. La idea de crear los talleres dentro del Oratorio nace de la necesidad de sacar a los muchachos de los trabajos en las fábricas. A partir de 1853 comienza la construcción de talleres de calzado, sastrería, carpintería, imprenta y metalurgia. Gracias a esto, 300 muchachos dejaron de trabajar en las fábricas. Para 1869 había 375 internos y entre 1854 y ese año se contaban ya más de 800 muchachos que habían pasado por el internado.

Con la ayuda de un seminarista, Francesia, Don Bosco comienza también a dar clases dentro del Oratorio y para 1860 tiene completa la educación media para sus muchachos insistiendo en que sus estudios fueran los mejores. De la calidad educativa de esta primera escuela de Don Bosco se tiene el comentario de un profesor universitario de Turín: *en el lugar de Don Bosco usted tiene que estudiar, realmente estudiar*. Por otra parte, la situación difícil que enfrentaba en aquella época el avance del nacionalismo italiano no pocas veces hostil a la Iglesia, causó que los seminarios fueran cerrados, en no pocas ocasiones el Arzobispo de Turín fue exiliado y las órdenes religiosas perseguidas. Por el contrario, el Oratorio de Don Bosco ganó pronto un sólido prestigio entre las autoridades civiles por el tipo de trabajo que tenía mucho que ver con la promoción social de jóvenes marginales. Esta misma situación hizo que el Oratorio se convirtiera además en un

oasis para la Iglesia y por esta razón muchos seminaristas diocesanos y religiosos fueron enviados a seguir sus estudios de formación sacerdotal con Don Bosco. En 1861 se ordenaron 34 jóvenes sacerdotes formados por Don Bosco para la Arquidiócesis de Turín y según estadísticas del tiempo, Don Bosco dio a la Iglesia un número total de 2,500 sacerdotes. Otra fuente, en cambio, señala que fueron 6 mil en el lapso de 34 años .

Turín era una ciudad de enorme importancia y actividad política y económica durante el siglo XIX. Fue la capital del Reino de Italia bajo Víctor Manuel II.

El sistema educativo de Don Bosco, el opúsculo *Il sistema preventivo nelle case di educazione* (1877) está considerado no sin buenas razones el sumum de las ideas pedagógicas de Don Bosco. El mismo afirmó que era el índice de un tratado que tenía intención de desarrollar. Idea clave del sistema es *prevenir* en contraposición a *reprimir*. Prevenir es puesto en relación con elementos de fe y de teología cristiana. Prevenir el mal es mejor que corregir. En tal sentido se había movido ya la reflexión teológico-pedagógica de la escuela de Port-Royal y, más cerca de Don Bosco y de su espíritu, la de los Hermanos de las Escuelas Cristianas. Especialmente después de 1877 Don Bosco desarrolló el principio del prevenir tanto en el ambiente educativo del internado, como, en relación con el desarrollo integral de cualquier joven.

La asistencia preventiva se desenvuelve con maneras familiares, con espíritu de familia. El educador asume los elementos del ambiente natural educativo que es justamente la institución familiar, estimula en tal clima la actividad del joven y lo libera en todo lo posible de estrecheces de reglamentos más propios del cuartel que de la vida doméstica. Expresándose según su conciencia religiosa Don Bosco resume tal espíritu de libertad en un lema de San Felipe Neri: «dese amplia libertad de saltar, correr y alborotar a placer».

Requisito esencial del educador es lo que Don Bosco llama amabilidad: dulzura, mansedumbre, caridad benigna y paciente, que gana el corazón de los jóvenes. Don Bosco hizo algo más que simples cuestiones de metodología. No reclama solamente prácticas religiosas para observar en las casas educativas, sino entiende que la fe cristiana debe enraizar y desarrollarse en los jóvenes.

Pedagogía y espiritualidad tienen como núcleo la convicción y resultante del equilibrio de elementos, entre los cuales tienen un buen puesto los paseos, la música, el teatro, la amplia libertad de saltar, correr y alborotar a placer.

Educación con el corazón de Don Bosco significa, para el educador, primero cultivar y después hacer brotar del propio corazón “razón, religión y cariño. Se trata de vivir el Sistema Preventivo con una renovada presencia entre los jóvenes hecha de cercanía afectiva y efectiva, de participación, acompañamiento y animación, de testimonio y propuesta vocacional, con el estilo de la asistencia salesiana.

Ser hombre de corazón, para Don Bosco, significa estar consagrado por entero al bien de sus jóvenes y entregarles todas sus propias fuerzas hasta el último respiro.

Lo que explica la capacidad de la educación salesiana de atravesar los tiempos, de inculturarse en los contextos más diversos y de responder a las necesidades y a las esperanzas siempre nuevas de los jóvenes es la santidad original de Don Bosco.

En la raíz de todo hay una vocación. Para Don Bosco el servicio a los jóvenes fue la respuesta generosa a la llamada del Señor. La fusión entre la santidad y educación, por lo que se refiere a compromiso, expresión del amor, constituye el rasgo original de su figura.

De esta fusión nació un “sistema”, es decir, un conjunto de intuiciones y de realizaciones prácticas que puede ser expuesto en un tratado, contado en un film, cantado en un poema o representado en un musical.

Asumido por sus discípulos, para los cuales la educación es también una vocación, tal sistema ha sido llevado a una gran variedad de contextos culturales y traducido en propuestas educativas diversas, de acuerdo con las situaciones de los jóvenes que eran sus destinatarios.

Uno de los mensajes que hay que acoger se refiere ciertamente a la prevención. Hoy la prevención va imponiéndose con datos cada vez más claros y alarmantes, pero asumirla como principio y llevarla a la práctica eficazmente no se puede dar por descontado.

Sin embargo, la prevención cuesta menos y es más eficaz que la sola contención de la desviación y que la recuperación tardía. La prevención, de ser una acción casi policial orientada a mantener el orden de la sociedad, se convirtió para Don Bosco en calidad intrínseca y fundamental de la educación. Debía anticiparse al surgir de situaciones y de costumbres negativas; debía contemporáneamente multiplicar las iniciativas que orientan los recursos todavía sanos de la persona hacia proyectos atractivos y válidos. Él estaba convencido de que el corazón de los jóvenes, de todo joven, es bueno; que incluso en los muchachos más desgraciados hay semillas de bien y que es deber de un educador sabio descubrirlas y desarrollarlas.

La eficacia preventiva de la educación reside en su calidad. La complejidad de la sociedad, la multiplicidad de visiones y de mensajes que se ofrecen, la separación de los diversos ámbitos en que se desarrolla la vida han llevado consigo riesgos también para la educación. Uno de estos es la fragmentación de los contenidos que se ofrecen y la modalidad con que se reciben. El eslogan es el modelo de los mensajes.

También el lenguaje del corazón ha cambiado no poco desde los tiempos de Don Bosco. “Amad a los muchachos. Que al ser amados en las cosas que les agradan, participando en sus inclinaciones infantiles, aprendan a ver el amor también en aquellas cosas que les agradan poco, como son: la disciplina, el estudio, etc. Y que aprendan a actuar con generosidad y amor”.²

Amarlos quiere decir aceptarlos como son, gastar tiempo en ellos, manifestar deseo y placer en compartir sus gustos y sus temas, demostrar confianza en sus capacidades, y también tolerar lo que es pasajero y ocasional, perdonar silenciosamente lo que es involuntario. Este era el pensamiento de Don Bosco: “Todos los jóvenes tienen sus días peligrosos, y ¡los tenéis también vosotros! ¡Ay de nosotros si no nos esmeramos en ayudarlos para pasarlos aprisa y sin reproches!

Hay una palabra no muy usada hoy, que los salesianos conservan celosamente porque sintetiza cuanto Don Bosco adquirió y consiguió sobre la relación educativa: Cariño. Cariño es amor sentido y expresado. El cariño engendra un afecto que se manifiesta a la medida del muchacho; es el acercarse con confianza, el dar el primer paso y decir la primera palabra, la estima demostrada a través de gestos comprensibles, que favorecen la confianza,

² Ibidem. Pag. 253.

infunden seguridad interior, sugieren y sostienen la voluntad de compromiso y el esfuerzo de superar las dificultades.

Va madurando así, no sin dificultad, una relación marcada por la amistad que crece hasta la paternidad. La amistad va aumentando con los gestos de familiaridad. A su vez hace nacer la confianza. Y la confianza es todo en la educación, porque solo en el momento en que el joven nos abre las puertas de su corazón y nos confíe sus secretos es posible interactuar. La amistad tiene para el salesiano una manifestación muy concreta: la asistencia.

La asistencia comporta un deseo de estar con los muchachos: “Aquí con vosotros me encuentro bien”, decía Don Bosco. Es presencia física donde los muchachos se entretienen, intercambian experiencias o proyectan; es fuerza moral con capacidad de comprensión, animación y estímulo; es orientación y consejo.

La asistencia alcanza el nivel de paternidad educativa, que es más que la amistad. Es una responsabilidad afectuosa y autorizada que ofrece guía y enseñanza vital y exige disciplina y compromiso. La paternidad educativa es amor y autoridad.

Amistad, asistencia y paternidad crean el clima de familia, donde los valores se hacen comprensibles y las exigencias aceptables.

También la paternidad tiene un significado todavía insustituible: es un amor que da la vida y se hace responsable de su desarrollo, ama de corazón, habla oportunamente, espera la maduración, consiente la autonomía, acoge con alegría el retorno.

Para un educador salesiano el “lugar educativo” del conocimiento del joven no es precisamente el test psicológico, sino el patio, donde se expresa espontáneamente.

El camino del crecimiento del joven está ciertamente en el respeto de las normas y en la docilidad al educador, pero mucho más que eso se encuentra en la capacidad de participar con alegría en las iniciativas y en la vida que se crean en el grupo, en el equipo, en la comunidad juvenil, donde los educadores tienen la función nada fácil de motivar, impulsar y animar, abrir espacios, favorecer la creatividad.

Hoy se siente la urgencia de “espacios” para los jóvenes: pequeños, medios y grandes. Está al acecho el mal de la soledad, que está en el origen de muchas desviaciones.

Frente a la situación de los jóvenes Don Bosco hace la opción de la educación. Es un tipo de educación que previene el mal por medio de la confianza

en el bien que existe en el corazón de todo joven, que desarrolla sus potencialidades con perseverancia y con paciencia, que reconstruye la identidad personal de cada uno. La educación forma personas solidarias, ciudadanos activos y responsables, personas abiertas a los valores de la vida y de la fe, hombres y mujeres capaces de vivir con sentido, alegría, responsabilidad y competencia.

La educación ha llegado a ser fenómeno social, derecho reconocido y aspiración de toda persona. Se trata del reconocimiento del valor único y de la centralidad de la persona en el desarrollo de las culturas, de la vida social y de los mismos procesos de producción.

No obstante esta confianza generalizada en la educación, hay una distancia entre aspiraciones y posibilidades, entre declaraciones y cumplimientos, entre intenciones y realizaciones, entre derecho reconocido y derecho garantizado.

En los comienzos del tercer milenio el desierto educativo no se reduce sino que se ensancha. Las posibilidades de educación se reducen dramáticamente en amplias áreas del mundo. Los conflictos internos, la caída de los servicios, las administraciones arruinadas y voraces, la degradación social y política causan un subdesarrollo progresivo, cuya primera víctima es la juventud. La posibilidad de educación disminuye también en las sociedades adelantadas. Hay necesidad de compartir los bienes fundamentales de la educación, de redistribuir tiempo, atención y recursos en beneficio de los que hoy carecen de ellos en cada

sociedad. Educar es ayudar a cada uno a hacerse plenamente persona a través del surgir de la conciencia, del desarrollo de la inteligencia, de la comprensión del propio destino. Alrededor de este núcleo se agrupan los problemas y chocan las diversas concepciones de la educación: la carrera por el poseer y la desatención al ser, el deseo de tener y la incapacidad de compartir, el consumir sin lograr valorar. Son polaridades ricas de energía, si la persona logra componerlas. Son destructivas si se cambia la jerarquía de los valores.

Muchos tienen la impresión que vivimos en un mundo extremadamente confuso respecto de lo que es bien y de lo que es mal. Los sociólogos hablan de complejidad, una situación social y cultural donde son muchos los mensajes, muchos los lenguajes con que tales mensajes se comunican, muchas las concepciones de vida que están a la base. Y a veces el joven no encuentra a alguien capaz de proponer algo nuevo, con una visión común del mundo y de la vida humana, un sistema de normas morales, una visión de la existencia, un catálogo de valores comunes. En estas condiciones los procesos educativos resultan difíciles. La debilidad de la comunicación cultural por parte de la familia, de la escuela, de la sociedad, de la institución religiosa provoca dificultad al proyectar la propia vida.

El déficit hoy no es de libertad, sino de conciencia y responsabilidad, de apoyo y acompañamiento. Esto da origen aun sentimiento de precariedad que hace a los jóvenes vulnerables ante la manipulación. Los procesos de persuasión,

orientados a la adquisición de productos, determina no pocas de sus preferencias, no solo de productos sino de modelos: el tipo de hombre y de mujer, la imagen de la belleza y de la felicidad, la escala de valores, las formas de comportamiento y la colocación social. Hoy las figuras de educadores se multiplican, especialmente las profesionales. Hay también educadores informales. En el centro del proceso educativo está cada vez más, como juez, el sujeto que escoge y elabora libremente las cosas que se le proponen.

Los educadores son nombrados secretamente por los jóvenes cuando se da acceso a su inteligencia y a su corazón, cuando quieren oír del educador una palabra o captar un gesto que consideren válido respecto del sentido de su vida.

La incidencia de los educadores delegados y de los escogidos por el sujeto depende de tres factores: la credibilidad de la oferta en relación con la situación que vive el joven, la autoridad del testimonio y la capacidad de comunicación.

Es entre los jóvenes donde Don Bosco elaboró su estilo de vida, su patrimonio pastoral y pedagógico, su sistema, su espiritualidad.

El verdadero salesiano no abandona el campo juvenil. Salesiano es aquel que tiene un conocimiento vital de los jóvenes. El Salesiano vive para ellos, existe para motivarles a encontrar soluciones a sus problemas: ellos son el sentido de su vida: trabajo, escuela, afectividad, tiempo libre. El Salesiano tiene también conocimiento teórico de los jóvenes.

La comunicación educativa privilegia algunos canales. El primero es compartir los intereses y las búsquedas en vez de las soluciones prefabricadas; el diálogo en todos los campos en vez de las informaciones limitadas. El testimonio y la palabra, capaces de hacer brillar luz y esperanza encontrarán audiencia. El educador del futuro será aquel que sepa orientar, entre la multiplicidad de mensajes y de visiones, hacia una opción de valores y de criterios aptos para sostener un crecimiento continuo. En la educación en los valores él deberá apuntar a la implicación activa del sujeto, más bien que a su sola aceptación dócil. La responsabilidad es la principal energía para el desarrollo de la persona. Esta debe interiorizar las propuestas educativas a través de la experiencia y la reflexión y elaborar así las propias conclusiones. Solamente si el joven se hace sujeto y no solo objeto de la acción educativa, las propuestas entran en su conciencia y se convierten en patrimonio válido para la vida.

Hay otro elemento clave en los modelos de comunicación: el ambiente. Hoy son valorizados los así llamados “lugares vitales” que dan espacio a la espontaneidad dirigida a lo positivo, a la participación libre, a la amistad, a la aceptación recíproca, a la utopía, al lenguaje simbólico, a los proyectos.

Don Bosco por intuición, más bien que por el conocimiento teórico, dio origen a un sistema comunicativo total: el oratorio, ambiente cargado de espontaneidad y libre expresión, en el que había roles reconocidos y relaciones

informales, se alternaban programas propuestos a todos y espacios de creatividad personal y de grupo.

Los pilares en que se basa el modelo preventivo de Don Bosco son el amor, la razón y la religión.

El amor.

El «amor»: principio supremo de la metodología educativa de don Bosco. Las instancias del «sistema preventivo» y algunas profundizaciones de las ciencias humanas en el desarrollo del eje afectivo de la personalidad.

Se puede preguntar: ¿por qué Don Bosco ha puesto el «amor como núcleo fundamental de su sistema pedagógico? El dice en la carta sobre los castigos que escribió en 1883. *“Recordad que la educación es cosa del corazón y que sólo Dios es el dueño del mismo, y nosotros no podremos triunfar en nada, si Dios no nos enseña el arte y no nos pone en la mano sus llaves”*.³ Y se puede responder, aun antes de analizar los contenidos, que su experiencia afectiva en la familia, en los diversos lugares frecuentados, particularmente en algunas ocasiones (el tipo de mujer que fue su madre, las amistades de su niñez con los compañeros a quien instruía y divertía, la fundación de la sociedad de la «alegría», la amistad profundísima con Luis Comollo en el seminario de Chieri, la relación con diversos directores espirituales...) ha hecho fácil y fascinante su rasgo tierno-dulce-amoroso

³ CHIAN, Luciano, El sistema educativo de Don Bosco, Editorial CCS, Madrid 2001, pag. 248.

con todos y en especial con los jóvenes. Este era el secreto que le hacía «dueño de los corazones». Y hasta el punto de que ninguno se acercaba a Don Bosco sin sentirse mejorado por su compañía. Como «hombre-de-Dios» merece destacarse la caridad sobrenatural que exaltaba y sublimaba los rasgos humanos del amor acercándoles al ideal del amor de Dios. La fuerte inspiración evangélica ha elevado las posibilidades humanas de ternura bien maduras desde el punto de vista del eje afectivo sostenido a su vez por su solidez espiritual, típica del «santo».

La razón.

Don Bosco formula el proceso de formación de sus muchachos en términos de objetivos educativos. “Este oratorio es un lugar donde se desea formar buenos cristianos y honrados ciudadanos” decía Don Bosco.⁴

Es por esto que Don Bosco le daba importancia a la razón en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Alcanzando que los jóvenes actúen por convicción personal, ya que la obediencia ciega, la mayoría de las veces no sirve decía Don Bosco. La razón regula las relaciones personales e individualizadas y al mismo tiempo la convivencia en su conjunto. Para que el educando pueda satisfacer dos necesidades fundamentales: actuar por elección libre y afirmar la propia personalidad, el reglamento, las órdenes y las disposiciones cuando se necesite

⁴ BRAIDO, Pietro, El sistema educativo de Don Bosco, prevenir, no reprimir, Editorial CCS, Madrid 2001, pag. 392.

darlas deben ser razonables, todos los gestos que forman el contexto cotidiano deben ser espontáneos y no inspirados en el miedo, incluso los premios y castigos si los hay deben ser razonables. En la praxis educativa de Don Bosco, la educación es una cuestión que viene del corazón, de razón, de persuasión; nace de lo profundo de la persona. Creyendo en los recursos naturales de la persona y sin ignorar la fragilidad, capta sus valores y acoge cuanto hay de bueno en cada ser humano, viviendo la relación educativa de la siguiente manera:

Reconocimiento que en todo joven aunque pobre y condicionado por muchos elementos negativos heredados o de su ambiente, existe una fuente de energía para alimentarlo y hacer que crezca como adulto, llegando a su plena madurez.

Aceptar su vitalidad natural a nivel biológico, dejándole expresarse en el juego, trabajo, teatro, deporte, música, etc., y despertando en él el deseo de ser más y de superarse continuamente.

Ayudándole a tomar conciencia de sus riquezas y cualidades, resaltándolas con estima, respeto y con autenticidad, buscando su realización como personas dentro de su entorno social.

Sólo una persona armónicamente madura es consciente de de sus posibilidades y energías, conoce sus propios límites y es capaz de aceptar correr

riesgos. Es por eso que la razón debe utilizarse para favorecer la vida profunda, la liberación de las energías, así se dará una renovación educativa en la escuela, la familia y los movimientos asociativos. De este modo su ser se transforma en amor, don de sí, participación, fuerza social y política, capacidad de vivir los compromisos de la vida, sin conflictos, junto con las energías necesarias para sostenerla.

La razón exige que el educador sea maduro en sus actitudes y se aleje del autoritarismo; comprender al educando en su desarrollo y en el ambiente en que se desenvuelve, su familia, la herencia y su aspecto psicológico. Adaptándose a la individualidad personal, a través de la dulzura y la confianza se puede conseguir más que por la severidad. En este sistema la razón se fundamenta en la confianza profunda en la buena voluntad del joven y en su instinto natural hacia el bien. Por eso si se es educador se tiene que ser optimista, ya que está llamado a colaborar en la realización de personas sólidas y armónicas, sin violencia ni manipulaciones, sin presiones ni estrategias sofisticadas, sólo es seguir la corriente de la razón, es decir, de la vida. Aunque no del mismo modo, toda persona es capaz de entender, conocer, confrontar, razonar, adaptarse, elegir, decidir, etc., y el educador debe conocer para saber motivar y acompañar en el proceso de aprendizaje.

La religión.

Se requiere de una educación integral, una educación por lo tanto, que lleve a los jóvenes a desarrollar, en primer lugar todas sus potencialidades físicas,

emotivas, culturales. Qué los jóvenes entiendan que, si no tienen una perspectiva de futuro, al final será una vida sin esperanza que acaba por ahogar los mejores recursos. Para Don Bosco la educación es inseparable de la evangelización. Una educación que ayude a llevar al joven a un encuentro con Cristo, que es el único que no puede desilusionar las expectativas a las que son más sensibles los jóvenes: libertad, felicidad, vida, amor.

Esto significa que lo que se necesita no es una simple información religiosa; tiene que ser una experiencia de Dios. La experiencia de Dios es auténtica si da lugar a una nueva concepción de la vida. Y la vida tiene una concepción arraigada en Cristo cuando produce opciones éticas. Pero hoy lo que estamos teniendo es una religiosidad difusa, que se reduce simplemente al sentimiento religioso, pero no a una experiencia religiosa con Cristo.

Cristo es un derecho de todos. No se puede privar a los jóvenes de ese derecho. Lo importante es llevar a los jóvenes a Cristo. Cristo es la meta de toda auténtica educación cristiana, de toda educación religiosa. Cristo es la meta, el camino se llama educación.

Es por eso que la religión se coloca como el pilar fundamental de la propuesta educativa, la formación religiosa se coloca en primer lugar, a través de un estilo educativo propio: el de los salesianos de Don Bosco, siguiendo el lema de educar evangelizando y evangelizar educando. Ya que para Don Bosco no

puede haber educación integral sin la visión de lo trascendente, es decir, sin la referencia de Dios es casi imposible alcanzar la verdadera educación de la juventud.

Este estilo de educación salesianamente se fundamenta en la puesta en práctica de la razón, la religión y el amor.

Para Don Bosco, la religión establece una conducta filial a Dios, da una visión cristiana de la vida y el mundo, ofrece los principios y los medios para una ejemplar conducta moral, por lo que sin religión era casi imposible alcanzar los frutos deseados en la educación de la juventud, según su propuesta educativa.

El amor de los educadores hacia los jóvenes crea un ambiente familiar, de respeto, confianza y espontaneidad. Lo que conduce a los jóvenes a una corresponsabilidad de su formación; sin embargo, cada educador debe experimentar la relación con lo divino para poder educar, favoreciendo de esta manera un desarrollo armónico e integral de la persona. Es por eso que para Don Bosco la educación tenía que ver con la gracia divina para poder hacer el bien a los jóvenes.

La vivencia de los sacramentos de la confesión y comunión frecuentes, la celebración de la Eucaristía, la devoción filial a la virgen María Auxiliadora y otros elementos que se llevan a la práctica en la vida del Oratorio, hacen la educación

en el sistema de Don Bosco, diferente a la de otros pedagogos; hay que resaltar que en este sistema nunca se debe obligar a los jóvenes sino que por el contrario, se les debe proponer los valores religiosos y especialmente con el ejemplo de los docentes, razón por la cual se deben escoger muy bien.

Cuando el ministro italiano Ratazzi visita a Don Bosco y le pide que le diga cual es secreto de su sistema y como lo puede aplicar el estado; él le dice: *“Si se introduce la religión y se establece tiempo oportuno para la enseñanza religiosa y las prácticas de piedad; si se deja que entre con frecuencia el ministro de Dios y les haga oír la Palabra de Dios, sólo entonces se habrá adoptado totalmente el sistema preventivo”*.⁵

El Sistema Preventivo está íntimamente vinculado a los derechos humanos. Don Bosco privilegiaba a los más pobres, a los que estaban abandonados, a los que se encontraban en situación de peligro. Y todos los derechos humanos sin excepción, cívicos, jurídicos, sociales, culturales y religiosos, son derechos humanos. Mientras no se cambie la mentalidad, la educación será un simple paliativo. Como cuando se ponen paños calientes a una persona herida.

Grave es la situación en que se encuentran tantos jóvenes en muchas partes del mundo, jóvenes en peligro inimaginables. Son demasiados, son un grito

⁵ BRAIDO, Pietro, Juan Bosco, el arte de educar, Editorial CCS, Madrid 1994, pag. 62.

destruido, un pero en la conciencia de la sociedad que está tratando de globalizar la economía, pero no globaliza el compromiso por el desarrollo de los pueblos, ni la promoción de la dignidad en todo ser humano. Los desafíos actuales son más rápidos que la explotación que se vive en el mundo.

Hoy la educación es inseparable de la educación a los derechos humanos, en vista a la creación de una sociedad que sea realmente casa de todos.

Pues la educación implica tres aspectos: en primer lugar el arte de formar la persona humana, hoy necesitamos personas ricas en calidad, hombre y mujeres que ante todo sean personas. En segundo lugar, la educación debe brindar la preparación científica y técnica, una preparación para la vida en una sociedad cada día más competitiva y, todos estamos llamados a ser eficientes en nuestra vida y, formar ciudadanos con el sentido de solidaridad, para salir del egocentrismo y reconocer el altruismo no como asistencialismo sino con la visión de colaboración en igualdad para el bien común.

Es por eso que el amor, la religión y la razón como elementos básicos en la formación de los jóvenes que se aplicaron en una época diferente, hace más de 100 años con resultado exitoso, son principios que siguen siendo válidos para todos aquellos hombres y aquellas mujeres que siguen haciendo de la educación, un arte.

En el presente estudio se investigará las siguientes instituciones salesianas: Colegio Santa Cecilia, Colegio Don Bosco, Colegio San José, Instituto Técnico Ricaldone y Polígono Industrial Don Bosco. Se describe a continuación un panorama general de cada una de las instituciones educativas salesianas sujetas en la investigación, mencionamos:

Colegio Santa Cecilia. En 1899 se funda el Colegio Santa Cecilia en la ciudad de Santa Tecla que en su carácter polifacético ha sido casa madre, pues de él salieron grupos de salesianos a fundar casas a otros lugares, fuera de El Salvador, como Honduras, Costa Rica, Panamá y Nicaragua. Para el presente año cuenta con una matrícula de 1600 alumnos y laboran 80 maestros. Atiende población de clase media.

Colegio Don Bosco. En 1904 surge de manera independiente el Colegio Don Bosco, que se ha destacado asimismo en el campo de la música con la conocida "Orquesta Juvenil Don Bosco", se trasladó a la Ciudadela Don Bosco, Soyapango, en mayo de 1990. Existen 1400 alumnos y 70 maestros.

Colegio San José. Fundado en 1903 en la ciudad de Santa Ana, se han matriculado 918 estudiantes y laboran 40 maestros.

Instituto Técnico Ricaldone. Empieza a funcionar con autonomía en el año de 1957. En el campo educativo conviene destacar el inicio de la Exposición

Didáctica Profesional, en 1968 siendo director el P. Carlos Nielsen, con el objetivo de estimular la creatividad y el perfeccionamiento cultural y profesional del estudiantado. Desde entonces se han seguido realizando estas exposiciones técnico industriales, actividad que es muy concurrida y apreciada en la comunidad, para este año tiene una matrícula de 1640 alumnos y laboran 70 maestros.

Polígono Industrial Don Bosco. La iniciativa parte del P. José (“Pepe”) Moratalla, responsable del oratorio como de la escuela vespertina y rodeado de zonas marginales y que después de intensas y prologadas reuniones con los miembros de la comunidad poco a poco se va cristalizando el proyecto del Polígono. Al presente tiene funcionando 10 talleres, 250 alumnos matriculados y 20 maestros laborando.

2.2 Administración educativa.

2.2.1 Teorías de la administración.

A la hora de adentrarnos en el estudio de la Administración como disciplina y de la Administración educativa, es imprescindible hacer un repaso a la evolución de algunas teorías administrativas, ya que entender el marco conceptual de la Administración como disciplina es un paso imprescindible para poder aplicarlo después a la gestión de las instituciones educativas.

La Administración es la disciplina que se encarga del conjunto de medidas a través de las cuales se desarrolla la actividad de la dirección.

La génesis de la moderna teoría administrativa se inicia con la revolución industrial y, comparada con otras disciplinas, es muy joven. Como cuerpo sistemático de conocimientos basado en fundamentos teóricos es casi exclusivamente producto del siglo XX, sin embargo en este lapso de tiempo su desarrollo ha sido espectacular y se han generado numerosas teorías.

Los orígenes del desarrollo de la Administración como disciplina se asignan unánimemente a dos hechos genéricos:

1. Por un lado el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas que dificultó las labores de los administradores y obligó a un enfoque científico que sustituyera al empirismo existente. Del aumento del tamaño de las empresas surgen las condiciones para poder plantearse la producción a largo plazo y la necesidad de una planificación no improvisada.
2. Por otro lado, la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones. Ha aparecido la producción en masa, las empresas editan entrando en un ámbito de competitividad y se hace necesario aprovechar al máximo los recursos al mismo tiempo. Así surgen los primeros intentos de división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan.

La administración científica.

El movimiento de la administración científica recibió su impulso inicial con Frederick Taylor, siglo XIX y la primera parte del siglo XX.

La publicación de su libro Principios de Administración Científica en 1911, donde plantea sus ideas sobre la racionalización del trabajo y además que estos principios teóricos deben ir acompañados de una estructuración de la empresa, es para muchos autores el inicio del desarrollo de la administración científica.

Taylor no desarrolló una extensa teoría general de Administración puesto que tenía una orientación pragmática que se preocupaba principalmente de los aspectos empíricos y se encaminaba principalmente al incremento de la eficiencia del trabajador.

Taylor definió cuatro principios de administración, que darían como resultado de su seguimiento una mayor prosperidad, tanto para los directores que conseguirían mayores beneficios, como para los trabajadores que lograrían una mejor retribución por su trabajo.

Chiavenato (1990) afirma que el objetivo final de Taylor era que los directivos asumieran como guía en el desarrollo de sus funciones los cuatro principios siguientes:

Principio de planificación Sustitución en el trabajo del criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírico-práctica por métodos basados en procedimientos científicos. Sustitución de la improvisación por la ciencia mediante la planificación del método.

Principio de preparación: Selección científica de los trabajadores; hay que prepararlos y formarlos para que produzcan más y mejor. En el pasado, el propio trabajador escogía su trabajo y la forma de ejecutarlo y se formaba a sí mismo dentro de los límites de sus posibilidades.

Principio de control. Hay que controlar el trabajo para cerciorarse de que está siendo ejecutado según las normas establecidas y según el plan previsto. Es necesaria una estrecha colaboración entre directivos y trabajadores para que la ejecución sea lo más efectiva posible.

Principio de ejecución. Asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. Los trabajadores asumen la responsabilidad de ejecutar las tareas y la dirección correspondiente a su diseño y planificación.

Teoría burocrática.

Otro pilar importante en el desarrollo de las concepciones administrativas clásicas lo proporcionó la teoría burocrática de Max Weber, que es considerado

uno de los fundadores de la sociología moderna y contribuyó de una manera notable al pensamiento económico, social y administrativo. Sus ideas acerca de la administración burocrática fueron una parte de su teoría social total y no corresponde al sentido que se le otorga comúnmente, cargado de formalismo e ineficiencia, sino que se refiere a una organización ideal caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y regulaciones detalladas y relaciones impersonales todo ello basado en la autoridad legal. Según Max Weber, en el caso de la autoridad legal, la obediencia es resultado del orden impersonal establecido legalmente. Este se extiende a las personas que ejercen su autoridad en un cargo y únicamente en el, en virtud de que sus órdenes tienen legalidad formal, pero solo dentro del área de autoridad específica del puesto.

La teoría del comportamiento.

Los administradores hacen las cosas trabajando con personas. Esta frase, con frecuencia pronunciada por los diversos autores de la teoría del comportamiento, ayuda a explicar por que algunos investigadores y escritores deciden analizar la administración haciendo un especial hincapié en el comportamiento humano.

Elton Mayo, sin duda la mas importante contribución al enfoque conductual de la administración surgió de los estudios que se llevaron a cabo en 1927 y 1932; el estudio se inició para determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los trabajadores en términos de producción. En la

primera fase de la experiencia se escogieron dos grupos de trabajadores, que hacían las mismas operaciones: un grupo de observación trabajó bajo intensidad de luz variable, mientras que el grupo de control trabajó bajo intensidad constante. El experimento no mostró relación alguna entre la intensidad de la iluminación y la tasa de producción. De hecho cuando se redujo la intensidad de la luz en la sala experimental, en lugar de disminuir la producción, que era la hipótesis planteada, esta producción por el contrario aumentó. Este experimento sugirió que existen otras variables, además de las condiciones físicas, que pueden afectar a la producción. Tal vez algunos aspectos sociológicos y psicológicos tienen una influencia no sólo sobre la motivación del trabajador y su actividad, sino sobre la producción.

Elton Mayo y sus colegas de Harvard realizaron estudios que se llevaron a cabo por un periodo de cinco años y sus resultados provocaron la ruptura con la administración científica y la psicología industrial tradicional, ahora se afirmaba que los factores sociales y psicológicos eran de mayor importancia en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad.

A finales de los cincuenta y principios de los sesenta aparecieron los trabajos de Chris Argüiros (1957), Douglas McGregor (1960) y Rensis Lykert (1961), y aunque los tres autores mencionados trabajaban independientemente unos de otros, estos establecieron un postulado común: las personas son en esencia buenas y para estimular su desempeño la administración debe humanizar su trabajo.

Teoría clásica.

La visión principal y mas extendida sobre las funciones del directivo proviene de los autores que hemos agrupado dentro de lo que llamamos la Teoría clásica. En 1916, el fundador de esta escuela, Henry Farol, presentó cinco funciones fundamentales: planificación, organización, coordinación, dirección y control.

Planificar: Pronosticar el futuro, fijar los objetivos, desarrollar estrategias que permitan conseguirlos, programar las acciones que permitan realizar las estrategias propuestas y presupuestar los medios necesarios.

Organizar: establecer la estructura, delinear las relaciones entre las personas y describir los puestos de trabajo.

Coordinación: seleccionar a las personas más adecuadas, orientar y adiestrar para el puesto de trabajo.

Dirigir: Delegar autoridad, motivar a las personas hacia un trabajo excelente, coordinar para superar las diferencias y administrar el cambio.

Controlar: Fijar sistemas de información útiles, desarrollar estandares y medir resultados tomando medidas correctoras si es necesario y premiar el trabajo bien hecho.

Administración por valores.

La administración por valores radica en adoptar una gestión de acuerdo a una línea de pensamiento claramente definida. Busca que los integrantes de la organización se comprometan y actúen de manera coordinada y coherente respecto a la filosofía y valores de la organización previamente definidos.

Ken Blanchard, define la Administración por Valores “como el verdadero liderazgo, que es en el fondo, un dialogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.

En otras palabras, hay que dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la empresa, que es, por supuesto, sobrevivir obteniendo los máximos beneficios económicos.”

La Administración por Valores desarrolla un tipo de un liderazgo confiable y comprometido con la filosofía de la organización y busca mejorar la calidad de vida tanto de la organización como de las personas a través de la práctica de valores tales como la confianza, la responsabilidad y el compromiso, generando una mayor cohesión interna y genera una mejor imagen externa, gracias a relaciones basadas en la confianza en el largo plazo

Por otro lado, la Administración por Valores facilita la transición entre generaciones de mando, debido a que se comparten maneras de actuar y de

progresar. Incluye la selección de personal, basado en perfiles previamente definidos.

La Administración por Valores no solo sirve para generar cambios estratégicos sino para superar los obstáculos del día a día.

Un directivo líder procura el alto rendimiento de sus colaboradores, y para lograrlo procura el mejor d sus esfuerzos, un directivo líder ha de saber manejar valores.

Muchos estudiosos de la conducta organizativa han señalado muy claramente la falta de coherencia entre la teoría y la práctica que se observa en todos los países cuando los directivos ponen una evidente distancia entre sus valores formalmente expuesto y sus valores en acción. Es importante tomar conciencia de crear valores por los que vale la pena esforzarse.

Toda organización genera su propia personalidad, o sea, el reflejo de los valores y las convicciones de los directores encargados de conducir la organización hacia un recorrido exitoso.

Hay tanto por realizar para lograr el éxito de una organización que no puede permitirse desperdiciar tiempo y energía trabajando en propósitos cruzados con los otros componentes del equipo administrativo.

Cuando se tiene claridad sobre los valores de la organización, se ayuda a:

? Determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de la organización.

- ? Establecer en que aspectos el gerente debe intervenir y en cuales no.
- ? Fijas las expectativas y como comunicarlas a los demás.
- ? Reclutar personal que trabaje con eficiencia en la organización.
- ? Determinar como se va a administrar la organización.
- ? Establecer prioridades significativas.

Los Valores se constituyen a través decisiones deliberadas. Tal es el caso que la calidad en el trabajo puede ser un valor que se seleccione.

Administración educativa en las Instituciones salesianas.

Cada una de las instituciones salesianas de El Salvador, cuenta con un Director, que pertenece a la comunidad salesiana y que son nombrados en forma directa por el superior de la Inspectoría de Centro América y Panamá, estos directores no tienen periodo fijo para ejercer sus funciones, usualmente se nombran para tres años, sin embargo si surgen necesidades en otras áreas de trabajo o en otros países el Superior o Inspector los ubica donde estime conveniente.

Cada director imprime a su gestión un estilo propio de dirección, apoyado por un grupo de miembros de la comunidad salesiana y por otro grupo de coordinadores laicos, la selección del personal docente se hace a través de entrevistas, y quien determina su aceptación es el director.

Con la participación de la comunidad educativa se procede a elaborar el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano (PEPS), que sirve de guía en el desarrollo de las actividades educativas. Sin embargo cuando ocurre cambio de Director, casi siempre se elabora un nuevo Proyecto.

Las instituciones Salesianas logran ser autosostenibles a través de las cuotas mensuales de los padres de familia, y han sido declaradas por el Estado salvadoreño como entidades sin fines de lucro; existe un fondo de becas para ayudar a todos aquellos niños y jóvenes de escasos recursos económicos.

Además, la casa central que está en Guatemala, siempre está dispuesta ayudar económicamente a las instituciones con dificultades económicas en cualquier parte de Centro América.

En la actualidad, a pesar de que existen algunas instituciones con más de cien años de haber sido fundadas, se nota la preocupación por mantener una infraestructura que sea propicia para desarrollar la labor educativa de la mejor manera posible: aulas espaciosas, ventiladas e iluminadas, espacios para deporte y educación física, áreas verdes, salones de conferencias y por supuesto los laboratorios de ciencias, informática e idiomas.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima de la organización. Sin embargo en las instituciones salesianas, se nota la existencia

de la comunicación horizontal ya que el director está presente casi siempre y utiliza todos los medios de comunicación disponibles para orientar y motivar su gestión, se le reconoce al personal sus méritos personales y de equipo, existiendo una remuneración justa y al mismo tiempo se da la satisfacción de cada uno de los miembros de la comunidad educativa en el trabajo que se realiza; todo esto da como resultado un clima de trabajo muy satisfactorio.

Todo este clima, propicia que no haya rotación de personal a no ser el necesario en cada una de las instituciones.

Para que haya el compromiso y la corresponsabilidad en alcanzar los objetivos propuestos, en todas las instituciones salesianas se da participación a todos los miembros de la comunidad educativa en la organización de las mismas; a través de organigramas muy claros, que se realizan con el apoyo de expertos. Existen los manuales de funciones y la descripción de puestos en cada una de las instituciones salesianas, todo el quehacer de cada una de las instituciones salesianas se rige por el directorio inspectorial, que es un instrumento donde están todas las normativas para las instituciones salesianas de Centro América y Panamá.

Glosario.

GESTIÓN. Es la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados.

GESTIÓN EDUCATIVA: Es un proceso que se orienta al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones educativas, en el marco de las políticas públicas y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas del país.

SISTEMA PREVENTIVO. Es un modo de educación que previene el daño del alumno y anula el castigo; prescribe del educador una continua convivencia con los jóvenes y una completa entrega a su tarea educativa; destaca la necesidad de una vida infantil plena, activa y rica en varios elementos propios de su edad. No es sólo un método de pedagogía o disciplina, sino una síntesis de vida, de espiritualidad y pedagogía. El sistema preventivo gana al joven, el cual ve en los educadores a sus bienhechores quienes le procuran el bien.

SALESIANOS. Congregación de religiosos fundada por San Juan Bosco.

DON BOSCO. Sacerdote nacido en Turín, Italia, en 1815. Fundador de la Congregación salesiana. Educa en la preventividad y utiliza todos los medios disponibles de su tiempo para educar a los jóvenes en el amor a Dios y alcanzar la meta de ser buenos cristianos y honrados ciudadanos.

RAZÓN. Manifestada En los distintos momentos de la vida: el estudio, la disciplina y la corrección si alguna vez hubiera de aplicarla. Razón que se manifiesta en la presencia continua entre los jóvenes, en el diálogo abierto, en la confianza y en el

optimismo que lleva a no imponer nada sino a proponer los valores y que sean aceptados y vividos por los jóvenes.

RELIGIÓN. Como principio y meta de su quehacer educativo. Religión alegre que incluye la obtención de una relación gozosa con Dios a través de los sacramentos y devoción a la Virgen.

AMOR. Sentido y manifestado. Como dice Don Bosco, “que los jóvenes no solo sean amados, sino que se den cuenta de que se les ama”. El amor significa comprensión, respeto a la autonomía de los jóvenes, capacidad para interpretar sus necesidades y preocupaciones, etc.

AMBIENTE. Es todo el clima de los colegios de inspiración salesiana. Se define como la casa que acoge, escuela que prepara para la vida, parroquia que evangeliza y patio donde encontrarse con los amigos y pasarla bien.

SISTEMA REPRESIVO. Consiste en dar a conocer las leyes a los jóvenes y vigilar después para conocer a los transgresores y aplicarles, cuando sea necesario, el correspondiente castigo. La palabra y la mirada del director deben ser en todo momento, más que severas, amenazantes. Se debe evitar toda familiaridad con los jóvenes y debe dejarse ver raras veces y en general, sólo cuando se trate de imponer castigos.

CASTIGO. El pegar, de cualquier modo que sea, poner de rodillas o en posición dolorosa, tirar de las orejas y otros castigos semejantes se deben absolutamente

evitar, porque están prohibidos por las leyes civiles, irritan mucho a los jóvenes y rebajan al educador, dice Don Bosco.

Para los jóvenes es castigo lo que se hace pasar por tal. Se ha observado que una mirada no cariñosa en algunos produce mayor efecto que un bofetón. La alabanza cuando se actúa bien y la reprensión en los descuidos, constituyen de por sí, un premio o castigo. A ser posible no se castigue nunca. No se corrija jamás en público, sino en privado, usando la mayor prudencia y paciencia. Procure el educador hacerse amar de sus jóvenes antes de hacerse temer.

EDUCACIÓN. Entendiendo por educación, todos aquellos elementos que ayudan a que los jóvenes alcancen su realización como personas, preparándoles para la vida y que sean agentes de cambio en la sociedad.

ALEGRÍA. Característica importante en el sistema preventivo, entendida como un elemento primordial en el crecimiento intelectual y espiritual de los jóvenes.

PATIO. Lugar de encuentro y recreación. Para Don Bosco, el recreo es un elemento importante para los jóvenes. En el patio se realiza el encuentro con los jóvenes y se obtiene el conocimiento personal para brindar la ayuda necesaria, sintiéndose cercanos y amigos.

ORATORIO. La casa de Don Bosco y sus muchachos. Es visto no tanto como un lugar físico en especial sino como el lugar donde hay jóvenes en relación con sus educadores.

CAPÍTULO III.

DISEÑO METODOLÓGICO.

3.1 Tipo de investigación.

El tipo de estudio propuesto para este trabajo es descriptivo, al haber realizado una revisión bibliográfica y reforzado con la investigación por encuesta.

3.2 Población y muestra.

Población.

La población corresponde a los directores y maestros de las instituciones Salesianas de El Salvador.

Muestra.

En relación a la muestra se trabajó con algunos docentes , ya que para seleccionar a los docentes que trabajan en las Instituciones salesianas se toman tres criterios básicos: pedagógico, espiritual y académico y el que no cumple con ellos no ingresa porque se requiere que sea congruente con el sistema, por lo que la población se considera que es homogénea, se consideró que el 20% de los maestros de cada institución se les pasaría el cuestionario, y dada la índole del

estudio, no se requería de una muestra aleatoria ya que no se iba a trabajar con estadística inferencial.

Para seleccionar a los docentes encuestados, se hizo un listado de los mismos por cada institución y al azar fueron seleccionados los maestros participantes. Cabe mencionar la total disposición de los seleccionados en participar del levantamiento del cuestionario.

Los directores fueron abordados en su totalidad, de las cinco instituciones sujetas a la investigación.

3.3 Procedimiento.

El procedimiento que se siguió fue el siguiente:

1. Se elaboró el marco teórico con base bibliográfica y uso de internet.
2. Se realiza la visita a las instituciones salesianas para explicar a los directores el objeto del estudio a realizar.
3. Se pide la colaboración de los coordinadores para la aplicación de los cuestionarios.
4. Se seleccionó la muestra, tomando el 20% de los maestros seleccionados al azar de cada una de las instituciones salesianas de El Salvador. Por efectos de confidencialidad no se agregan los nombres de los docentes seleccionados.
5. Elaboración del cuestionario, Anexo 2. Se elaboraron las preguntas: las primeras de índole general y cerradas, las siguientes eran relacionadas a

la temática a investigar. Para medir un objeto se requiere una escala de medida, se estaba tratando de conocer las opiniones de los docentes en relación a la implementación del sistema preventivo de Don Bosco en la educación de los jóvenes en los centros educativos salesianos de EL Salvador, por lo que se definió una escala como una serie de ítems cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, viable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales. En este caso, este fenómeno sería una actitud cuya intensidad se quería medir y dado que no son susceptibles de observación directa sino que han de ser inferidas de las expresiones verbales o de la conducta observada, la medición indirecta se hizo utilizando la escala de Likert.

Este cuestionario se pasó a manera de estudio piloto, a 10 maestros a quienes se les pidió su colaboración para validar el cuestionario, con el propósito de revisar como funcionaban las preguntas, luego se hicieron las correcciones y se elaboró el cuestionario definitivo.

6. Entrevista a los directores sobre su gestión y la práctica del sistema preventivo.
7. Se hacen observaciones directas en el ambiente físico de las instituciones.
8. Técnicas utilizadas en el estudio:
 - a. Entrevista.
 - b. Observación directa.
 - c. Cuestionario.
9. Procesamiento y análisis de datos.

10. Se hizo un análisis descriptivo de los datos recolectados, utilizando porcentajes para sintetizar las respuestas de los encuestados.
11. Se consultó los centros documentales de la Universidad Don Bosco y otros; y para complementar esta revisión histórica, se entrevistó a sacerdotes conocedores de la filosofía del sistema preventivo de Don Bosco.

3.4 Limitantes de la investigación.

1. Cuestionarios para alumnos y padres de familia no fueron considerados en el presente estudio.

CAPÍTULO IV.

Resultados y discusión.

4.1- Resultados de la información obtenida con los maestros.

El cuestionario se pasó a 56 docentes, de los cuales el 50% eran hombres y el 50% mujeres.

Del cuestionario que se pasó a los docentes de las cinco instituciones educativas salesianas de El Salvador; después de procesados los datos se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1.

Si se conoce el Sistema Preventivo de Don Bosco.

Categorías	cantidad	porcentaje
Si	48	85.7%
No	02	3.5%
Poco	06	10.7%

Descripción: De los maestros encuestados, el 85.7% respondieron conocer el Sistema Preventivo de Don Bosco, un 3.5% dijo no conocerlo y un 10.7% respondió conocerlo poco.

Análisis: Los datos nos hacen concluir que la mayoría de maestros si conocen el Sistema Preventivo de Don Bosco y los principios que sustentan el modelo pedagógico.

Interpretación: La comunidad Salesiana procura que los docentes que laboran en las instituciones educativas tengan como sustento para su labor docente los principios pedagógicos elaborados por Don Bosco, en la educación de los jóvenes.

Tabla 2.

Si la institución donde laboran los docentes cuenta con el Proyecto Educativo

Pastoral Salesiano: PEPS.

Categorías	cantidad	porcentaje
Si	38	67.8%
No	18	32.1%

Descripción: Encontramos que el 67.8% opina que se tiene el PEPS, que es el proyecto que marca las grandes líneas de acción en la institución; el 32.1% opina que no.

Análisis: El Proyecto Educativo Pastoral Salesiano es la herramienta de participación de la comunidad educativa, que garantiza la conducción de la institución educativa en logro de los objetivos educativos propuestos, sin embargo solo el 67.8% lo conoce y un porcentaje importante desconoce que existe, lo que

hace evidenciar que no hay involucramiento del total personal docente en la formulación de las metas institucionales.

Interpretación: El cambio estratégico en una institución educativa no ocurre de la tarde a la mañana, se requiere mantener clara la visión de lo que se busca y del plan para alcanzarlo, se requiere que los directores vivan la estrategia, esto significa que no solo permitan que en las instituciones salesianas se sigan los lineamientos y que se dediquen a observar como se llevan adelante, sino que son ellos los que den ejemplo de cómo los principios pedagógicos y los valores de calidad y de servicio a los alumnos, se aplican a cada una de sus actividades diarias.

Tabla 3.

Si participan los docentes en la elaboración del PEPS.

Categorías	cantidad	porcentaje
Si	16	28.5%
No	40	71.4%

Descripción: Los datos de la tabla No. 3 expresan que el PEPS ha sido elaborado por algún grupo de personas seleccionadas o en algunos casos por las autoridades de la institución ya que sólo el 28.5% afirma haber participado en su elaboración y el 71.4% no, motivo por el cual no puede haber corresponsabilidad.

Análisis: El involucramiento de los actores esenciales en el quehacer de una institución salesiana permite el apropiamiento de la consecución de las metas

educativas, sin embargo cuando se observa que uno de cada tres docentes ha participado en la elaboración del PEPS, pone en duda la corresponsabilidad de todos los docentes en el esfuerzo educativo.

Interpretación: A los docentes hoy no solo se les explica el porque de lo que hacen y se les enseña métodos estadísticos para controlarlo, sino que lo están aplicando y obteniendo resultados excelentes, a través de manejar conocimientos y decisiones que antes estaban reservadas solo para los cargos directrices.

Tabla 4.

Si la institución educativa salesiana cuenta con proceso de selección de personal bajo un perfil previamente establecido.

Categorías	cantidad	porcentaje
Si	38	67.8%
No	18	32.1%

Descripción: En toda institución salesiana hay un perfil de reclutamiento, selección y contratación de personal para asegurar la vivencia del sistema preventivo de Don Bosco; encontramos que el 67.8% es consciente de la existencia pero, el 32.1% no lo concibe de esa manera.

Análisis: Los Manuales y procedimientos son herramientas de la gerencia que pone a disposición de la comunidad educativa para unificar criterios y facilitar

las diferentes tareas del proceso educativo. Contar con un proceso de selección de personal que no es conocido por un 32 % de los docentes refleja su falta de divulgación y pone en duda la eficacia en la selección del personal.

Interpretación: Contar con el personal idóneo para desarrollar la labor educativa que garantice un mínimo de competencias, es muy importante considerar contar no solo con los procesos de selección transparentes, sino que haga sentir al personal contratado la validez de los meritos personales al aspirar a un puesto de trabajo.

Tabla 5.

Forma como ocurrió el ingreso del docente a la institución educativa.

Categorías	cantidad	Porcentaje
Después de un proceso de selección.	34	60.7%
Sólo presenté atestados y recomendaciones.	10	17.8%
Era conocido de algún funcionario de la institución.	12	21.4%

Descripción: Como se ha mencionado en la pregunta anterior, las instituciones salesianas cuentan con un perfil establecido para el reclutamiento, selección y contratación de personal, sabiendo que es la manera como poder

garantizar la continuidad del carisma salesiano y la calidad de la educación. El 60.7% pasó por un sistema de selección y el 17.8% presentó atestados y recomendaciones, quedando el 21.4% que eran conocidos por funcionarios de las instituciones y de esa manera se les facilitó la contratación.

Análisis: Uno de cada cinco docentes ha ingresado a la institución salesiana sobrepasando el procedimiento institucional, señalando que con esta práctica se pone en riesgo contratar al personal idóneo.

Interpretación. La transparencia de los procedimientos institucionales en su aplicación, da confiabilidad a la línea jerárquica y arranca compromiso de sus miembros en la consecución de objetivos, la contratación de personal por recomendación en una practica institucional que debe ir desapareciendo.

El personal docente es un pilar importante en la implementación del modelo preventivo de Don Bosco, ya que debe reunir una serie de cualidades ya descritas en el marco teórico.

Tabla No. 6

Si dispone usted de los recursos mínimos para desarrollar la labor docente.

Categorías	cantidad	porcentaje
Totalmente	26	46.4%
Muchas veces	12	21.4%
Casi siempre	16	28.5%
Pocas veces	02	03.5%
Nunca	0	0%

Descripción: Encontramos que el 46.4% cuenta con los recursos disponibles para realizar la labor docente en los colegio salesianos de El Salvador, el 21.4% dice que muchas veces y el 28.5% que casi siempre; concluimos que en las instituciones salesianas se cuenta con los recursos necesarios ya que sólo el 3% opina que pocas veces.

Análisis: Las instituciones salesianas propician los recursos mínimos necesarios para que los docentes ejerzan su labor, esto es importante en el proceso educativo.

Interpretación: Contar con las herramientas mínimas para el ejercicio de la labor docentes reviste una importancia grande en la implementación del modelo preventivo de Don Bosco, ya que no distrae la atención de los docentes, pudiendo entonces disponer del tiempo para atender a los jóvenes educandos.

Tabla 7.

Si los recursos para desarrollar la labor docente le son proporcionados en forma oportuna.

Categorías	cantidad	porcentaje
Totalmente	16	28.5%
Muchas veces	20	35.7
Casi siempre	16	28.5%
Pocas veces	4	7.1
Nunca		

Descripción: Los datos de la tabla reflejan que los recursos, en algunos casos no son proporcionados en el tiempo preciso y a lo mejor por la saturación de horas clase no queda el tiempo oportuno para los trámites de utilización y el manejo de los mismos.

Análisis: Si bien la institución cuenta con los recursos necesarios, estos no llegan a los docentes en la forma oportuna, lo que puede ser superado diseñando procedimientos de abastecimiento que garantice que el docente siempre cuente con los recursos necesarios para el óptimo desempeño de su labor.

Interpretación: Las instituciones salesianas disponen de una gestión eficaz que garantiza la existencia de los recursos, mas no el suministro oportuno, situación que debe ser fortalecida.

Tabla 8.

Si dentro de la jornada laboral, disponen los docentes del tiempo necesario para atender las inquietudes o problemas que presenta los estudiantes.

Categorías	cantidad	porcentaje
Totalmente	12	21.4%
Muchas veces	16	28.5%
Casi siempre	10	17.8%
Pocas veces	18	32%
Nunca	00	

Descripción: La tabla establece que el 32% de docentes pocas veces tienen el tiempo disponible para atender la problemática que viven los alumnos, y luego un porcentaje menor cuenta con el tiempo para la atención a los alumnos.

Análisis: El recurso del tiempo y su gestión tiene una importancia en los principios en que se sustenta el modelo preventivo de Don Bosco, por lo que se debe prestar atención a la carga académica que el docente tiene asignada, para guardar equilibrio con la disposición en atender a los jóvenes.

Interpretación: Los principios pedagógicos del modelo preventivo de Don Bosco plantean la necesidad de que docente disponga del tiempo necesario para dar la atención debida a los jóvenes, situación que deben tomar en cuenta los gestores de las instituciones salesianas para fortalecer la implementación uniforme del modelo en el quehacer educativo.

Tabla 9.

Durante el receso de las horas clase, los docentes acompañan a los estudiantes en el juego o actividades de descanso.

Categorías	cantidad	porcentaje
Totalmente	08	14.2%
Muchas veces	24	42.8%
Casi siempre	04	7.1%
Pocas veces	14	25%
Nunca	06	10.7%

Descripción: Encontramos al 10.7% que opina que nunca atiende a los alumnos en los recesos o comparte con ellos, un 25% que lo hace pocas veces y el otro porcentaje de aquellos que comparten con los alumnos en el recreo. Para Don Bosco durante el recreo era el tiempo propicio para conocer a los alumnos. Un 57% de los docentes afirma acompañar a los jóvenes entre totalmente y muchas veces.

Análisis: Don Bosco basa su modelo en uno de los pilares de la confianza con los educandos, ganándosela a través de propiciar espacios donde se interactúe con ellos, con amor y sinceridad. Si un docente de la comunidad Salesiana no participa de los espacios para interactuar con los alumnos, esta descuidando un aspecto importante en la interacción, puede deberse a la carga académica o a que no se actúa bajo los principios del modelo pedagógico de Don Bosco.

Interpretación: Buscar el desarrollo integral de los jóvenes, un concepto de educación basada en los principios del modelo pedagógico de Don Bosco es lo que se tiene que seguir privilegiando, estar con ellos, compartir con ellos es de suma importancia.

Tabla 10.

Si se considera que los alumnos le tienen confianza a los docentes para exponer sus inquietudes o los problemas que les aquejan.

Categorías	cantidad	porcentaje
Totalmente	12	21.4%
Muchas veces	26	46.4%
Casi siempre	14	25%
Pocas veces	04	7.1%
Nunca	00	0%

Descripción: El alumno de las instituciones salesianas está en la apertura hacia los docentes y salesianos y, en una constante búsqueda de ayuda; encontramos entonces que un porcentaje del 46.4% de maestros opina que el alumno le tiene confianza y el 21.4% que hay confianza total.

Análisis: El clima de familia y la confianza que el educador debe tener con el estudiante es un elemento importante, pues sólo a través de la amistad y familiaridad el maestro y los salesianos pueden ayudar a los jóvenes a resolver su problemática social, familia y personal.

Interpretación: La confianza se debe ganar de parte del docente para lograr que el joven exprese sus preocupaciones y le vea al como amigo que le ayuda a madurar y que quiere siempre el bien.

Tabla 11.

Los docentes dan seguimiento hasta el ámbito familiar, cuando un alumno presenta un problema de tal magnitud.

Categorías	cantidad	porcentaje
Totalmente	08	14.2%
Muchas veces	18	32.1%
Casi siempre	18	32.1%
Pocas veces	10	17.8%
Nunca	02	3.5%

Descripción: Por los resultados podemos decir que hay seguimiento hasta el hogar, favoreciendo el diálogo con los papás y queda un margen en el cual por las diferentes situaciones familiares quizás no se puede llegar hasta la familia, especialmente cuando hay hogares desintegrados.

Análisis: Para que haya verdadera educación en una institución, debe darse el involucramiento y corresponsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa, reconociendo que educamos todos.

Interpretación: A veces se justifica que por la situación actual de la sociedad salvadoreña, se han perdido los valores familiares, morales, etc., llegando en algunos casos a que los docentes se vuelven sustitutos de los padres en su deber de educar. Por supuesto que no se puede delegar a la institución esa

obligación, es mejor realizar dicha labor de una manera conjunta para obtener los mejores resultados.

Tabla 12.

Al darse da cambio de director, se da seguimiento a los proyectos educativos ya iniciados en la gestión anterior.

Categorías	cantidad	Porcentaje
Totalmente	12	21.4%
Muchas veces	06	10.7%
Casi siempre	20	35.7%
Pocas veces	14	25%
Nunca	04	7.1%

Descripción: Observamos por la respuesta de los docentes, que los cambios de director y el seguimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje a veces no es muy satisfactorio, creando incertidumbre cada vez que hay cambio de dirección. Encontramos que el 25% cree que el seguimiento se da pocas veces, el 35.7% casi siempre y el 10.7% opina que muchas veces, con el 21.4% que ve la continuidad de los proyectos en su totalidad.

Análisis: Si la rotación de personal trae complicaciones a una institución, los cambios de director en las instituciones salesianas trae cierta desestabilización en toda la gestión.

Interpretación: No se puede de ninguna manera estar reiniciando en el proceso de enseñanza-aprendizaje cada vez que llega un director nuevo. Es por esta situación que se considera de vital importancia en contar en cada una de las instituciones salesianas con el proyecto Educativo Pastoral Salesiano, (PEPS).

Tabla 13.

Facilidad de la institución donde laboran los docentes en proporcionarles las condiciones para su desarrollo personal y profesional.

Categorías	cantidad	Porcentaje
Totalmente	14	25%
Muchas veces	18	32.1%
Casi siempre	14	25%
Pocas veces	10	17.8%
Nunca	00	0%

Descripción: Solo el 25% cree que se le brinda en su totalidad, el 32.1% cree que muchas veces y luego encontramos el otro 25% que casi siempre y un 17.8% que opina que pocas veces tienen la oportunidad y las condiciones para el desarrollo profesional.

Análisis: En un equipo de trabajo debe existir la igualdad de oportunidades para que todos los miembros se sientan corresponsables de alcanzar las metas. Es por eso que el porcentaje que considera que su desarrollo personal no ha sido

potenciado en la institución, se le debe proporcionar los recursos y el tiempo necesarios para crecer profesionalmente.

Interpretación: A los docentes se les debe capacitar para que asuman las competencias necesarias para desarrollar su labor docente y procurar que el ambiente de trabajo sea lo más satisfactoriamente posible.

Tabla 14.

Evaluación en forma sistemática el cumplimiento de PEPS.

Categorías	cantidad	Porcentaje
Totalmente	10	17.8%
Muchas veces	06	10.7%
Casi siempre	14	25%
Pocas veces	16	28.5%
Nunca	10	17.8%

Descripción: observamos que el 17.8% dice que nunca se evalúa, el 28.5% que pocas veces y el 25% que se evalúa casi siempre, diferenciándose entonces del porcentaje de 10.7% y 17.8% que les parece que se hace la evaluación del PEPS muchas veces y totalmente.

Análisis: Encontramos la elaboración del PEPS como uno de los elementos débiles en las instituciones salesianas, anteriormente hemos visto en la opinión de los docentes que algunos no lo conocen, no participaron en la

elaboración y por lo mismo no se sienten parte de las líneas estratégicas planteadas para alcanzar todas las metas propuestas.

Interpretación: El Proyecto Educativo pastoral Salesiano es el instrumento donde se encuentran las grandes líneas de acción para cada una de las instituciones salesianas. Si no hay participación en la elaboración y no se comunica a todos los miembros de la comunidad educativa, es lógico que se tenga la impresión de que se camina a la deriva y que el proceso educativo no se evalúa.

Satisfacción de los docentes con los resultados educativos y formadores obtenidos con los jóvenes a través de la labor docente.

Tabla 15.

Satisfacción de los docentes con los resultados educativos y formadores obtenidos con los jóvenes a través de la labor docente.

Categorías	cantidad	porcentaje
Totalmente	24	42.8%
Muchas veces	24	42.8%
Casi siempre	08	14.2%
Pocas veces	00	
Nunca	00	

Descripción: Observamos en la opinión de los docentes que hay satisfacción en la labor que se realiza con los jóvenes, tenemos un 42.8% que se siente realizado en su totalidad y el otro 42.8% que lo coloca en muchas veces.

Análisis: Podemos decir que hay satisfacción en el trabajo que realizan los docentes y que se ven los frutos que se alcanzan por medio del sistema preventivo en la educación de los jóvenes, este es un elemento motivador para seguir aportando por medio de la educación al cambio de la sociedad.

Interpretación: Encontrar personas que están satisfechas con la labor que realizan es alentador para las instituciones salesianas de El Salvador, ya que en gran parte de eso depende alcanzar los objetivos propuestos dentro de cada una de ellas; saber que el trabajo que se realiza se hace por vocación.

Tabla 16.

Si se considera que el sistema preventivo de Don Bosco, es válido en la formación de los jóvenes de esa institución educativa en estos momentos.

Categorías	cantidad	porcentaje
Totalmente	52	92.8%
Muchas veces	04	7.1%
Casi siempre	00	0%
Pocas veces	00	0%
Nunca	00	0%

Descripción: Los docentes que trabajan en las instituciones salesianas son conscientes del valor que tiene el Sistema Preventivo de Don Bosco en la educación de los jóvenes, encontramos así que el 92.8% dice que es válido y el 7.1% que muchas veces.

Análisis: La experiencia educativa vivida en las instituciones salesianas según los principios de Don Bosco, sigue siendo actuales a pesar que son circunstancias diferentes, y su puesta en práctica lleva a que los jóvenes alcancen una educación integral.

Interpretación: Don Bosco no es el creador del Sistema Preventivo, simplemente lo llevó a la práctica y obtuvo resultados maravillosos con los jóvenes de su tiempo. Hoy como entonces, si este sistema se sigue aplicando en las instituciones educativas salesianas de El Salvador, se cumplirá con el ideal de Don Bosco: formar buenos cristianos y honrados ciudadanos.

Tabla 17.

Factores que pueden ser fortalecidos en la institución.

Factores que pueden ser fortalecidos en la institución.	Número de personas que subrayan este elemento.	Porcentaje.
Gerencia Director/ No hay continuidad en proyectos.	12	21

Capacitación/ en el sistema preventivo y otros elementos necesarios.	30	54
Formación docente/ Espiritual, hay pocos retiros y encuentros de oración.	18	32
PEPS/ No existe en algunos casos, no se le conoce y no se le da seguimiento cuando existe y no hay participación en la elaboración.	14	25
Motivación/ No hay mucho agradecimiento o reconocimiento por el trabajo realizado, remuneración económica, “un gracias” por el trabajo hecho.	12	21
Estabilidad laboral/ Al final de año hay preocupación e incertidumbre.	4	7
Comunicación entre SDB y docentes es débil, lo mismo en toma de decisiones.	28	50
Disciplina de los alumnos/ En algunos centros no se respetan las normas de convivencia y los padres de familia no son corresponsables.	14	25

Podemos observar que un 54 %, a pesar que dicen conocer el sistema preventivo de Don Bosco, requieren una capacitación sobre el mismo, de igual manera se requiere fortalecer la comunicación entre los religiosos salesianos y los docentes y abrir espacios en la toma de decisiones, otro factor importante es la promoción de retiros y encuentros de oración que les permita crecer como personas y de esa manera estar en la disposición de asistir a los jóvenes.

Otros factores no menos importantes se señalan: la importancia de contar con un PEPS, el involucramiento de los padres de familia en el proceso, la continuidad de los proyectos institucionales a pesar de que haya cambio de director y el reconocimiento a la labor desarrollada.

Cuatro de las instituciones salesianas que se visitaron: Colegio Santa Cecilia, Colegio Don Bosco, Colegio San José, Instituto Ricaldone, tienen muchas similitudes en el desarrollo de sus labores ya que en ellas se brinda una educación sistematizada, con horarios específicos y el ambiente es uniforme con sus respectivos espacios: aulas, talleres, laboratorios, patios de juego, capilla etc., los maestros salen a recreo al mismo tiempo que todo el alumnado y se puede apreciar directamente la interacción y relación maestro-alumno que es muy cordial, de presencia y diálogo.

En el Polígono industrial Don Bosco, se atiende jóvenes en riesgo y los horarios de trabajo y estudio son más flexibles, brindando una multiplicidad de actividades diarias donde se comparte los momentos de estudio, trabajo y distensión según el espíritu salesiano.

4.2- Resultados de la investigación bibliográfica:

El estudio bibliográfico dio soporte para la elaboración del marco teórico y concepción epistemológica del presente estudio.

4.3- Resultados de las entrevistas con Directores:

Tabla 18.

Entrevista con Directores.

No.	Pregunta.	Inst. 1	Inst. 2	Inst.3	Inst. 4	Inst. 5
1.	¿Cómo se vive la experiencia del espíritu salesiano en la institución?	Propiciando un clima de familia en la Comunidad Educativa.	Procurando que todos nos sintamos como en casa.	Con buena comunicación.	Participación de todos en la vida diaria.	Que los jóvenes sientan el valor que tienen como personas.
2.	¿Con qué frecuencia de dan capacitaciones a los docentes sobre el sistema preventivo?	Inicio y final del año	Tres veces al año	Tres veces al año	Inicio y final del año.	En ciertos momentos no específicos del año.
3	¿Qué actividades se realizan para que los docentes tengan sus vivencias religiosas?	Retiros y Eucaristías.	Retiros espirituales y sacramentos.	Retiros espirituales y sacramentos	Retiros espirituales y sacramentos	Retiros espirituales.
4	¿Cuenta la institución con el perfil del docente y del egresado?	Si	si	si	si	No
5	¿Qué clase de talleres se implementan en la institución?	Relaciones humanas. Vida salesiana	Relaciones humanas. Vida salesiana	Relaciones humanas. Vida salesiana	Relaciones humanas. Vida salesiana	Relaciones humanas.
6	¿Cuenta la institución con el PEPS?	En elaboración.	si	De años anteriores	no	No
7	El PEPS está basado en los principios pedagógicos de Don Bosco?	si	si	si	si	si
8	¿Con que periodicidad se evalúan los avances en el PEPS?		Cada año			
9.	Mencione la proyección social que tiene esta institución salesiana.	Oratorio fin de semana. Cursos libres.	Oratorio fin de semana. Escuela anexa.	Oratorio fin de semana. Comedor infantil.	Oratorio fin de semana.	Jóvenes en riesgo

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los directores, vemos que hay un esfuerzo por vivir la espiritualidad de Don Bosco, el espíritu de familia y la cercanía

entre todos los miembros de la comunidad educativa, procurando que el ambiente de trabajo sea propicio para las construir relaciones interpersonales fraternas.

Las capacitaciones no son uniformes en el tiempo ya que no son contempladas en el PEPS, el cual en unas instituciones si existe, en otras está en período de elaboración y en otras no existe.

Las vivencias religiosas se propician en los retiros y en la participación de la Eucaristía con los alumnos y la celebración de los otros sacramentos.

Si se cuenta con el personal idóneo, se garantiza el logro de los objetivos y la vivencia de la tradición y el espíritu de Don Bosco; por lo tanto, tener el perfil definido de los docentes y del egresado, contribuyen a que la selección del personal se realice de forma profesional y apropiada.

El PEPS es un elemento orientador que hace posible el seguimiento de las líneas de acción, cuando no está es difícil la continuidad de la gestión como sucede en algunas de las instituciones salesianas, debe estar con la claridad necesaria sobre los principios de Don Bosco y su sistema educativo, siendo evaluado proporcionalmente en el tiempo.

Se observa que todas las instituciones salesianas de El Salvador cuenta con la proyección social del Oratorio, que es el lugar de encuentro de jóvenes y niños a través del deporte y el buen uso del tiempo libre, donde además se les orienta en la religión. En el polígono Don Bosco, el trabajo que se realiza es con los y las jóvenes en riesgo, lo cual ha dado abundantes frutos en bienestar de la juventud y la misma sociedad salvadoreña.

CAPÍTULO V.

Conclusiones y recomendaciones.

5.1 Conclusiones.

1. Como el problema presentado en este estudio era diagnosticar en que medida el sistema preventivo de Don Bosco estaba siendo implementado en las diferentes Instituciones Salesianas de El Salvador, de los resultados obtenidos se concluye que efectivamente en todas las instituciones el modelo es implementado de manera diferente, aunque en algunos casos las variantes son mínimas. Esto es debido, según el diagnóstico, a algunos factores administrativos, concepciones pedagógicas y por el dominio y conocimiento del sistema pedagógico de Don Bosco, siendo este último el que habrá que potenciar para lograr la plena implementación del sistema.
2. El secreto de la propuesta educativa de Don Bosco es el desarrollo integral, no basta simplemente la comunicación de la cultura, la información científica, el desarrollo de habilidades, se debe formar personas con alta preparación y solidaridad.
3. Los docentes identifican que existen aspectos de la gestión administrativa que limitan desarrollar la labor educativa bajo los principios pedagógicos del modelo preventivo de Don Bosco.
4. Los principios que sustentan la administración por valores tienen una gran aproximación con los del modelo preventivo de Don Bosco.

5.2 Recomendaciones.

De acuerdo a las conclusiones de este estudio, se recomienda la elaboración del Proyecto Educativo Pastoral Salesiano, tomando como base los principios de Don Bosco, especialmente en lo referido a la relación maestro alumno y en el acto pedagógico, con la participación de los actores en el quehacer educativo, para que conduzca la gestión administrativa del Modelo preventivo de Don Bosco de manera uniforme en las instituciones salesianas..

Es con base a esta recomendación que a manera de un aporte inicial se presenta la propuesta que aparece en el Anexo 1, formación para los directores y docentes, para lograr que todas las Instituciones salesianas implementen de forma similar, el proyecto educativo salesiano basado en la filosofía y principios del sistema preventivo pedagógico de Don Bosco.

BIBLIOGRAFÍA.

AGUILAR AVILÉS, Gilberto, *El pensamiento pedagógico universal*,
Ministerio de educación, San Salvador 1992.

AUBRY, José, *San Juan Bosco. Escritos espirituales*. Guatemala
1980.

BOSCO, Juan, *Memorias del oratorio de San Francisco de Sales*.
Edit. CCS. Madrid, 1984.

BRAIDO, Pietro, *El sistema preventivo de Don Bosco, prevenir no
reprimir*, Edit. CCS, Madrid 2003.

BRAIDO, Pietro, *Juan Bosco, El arte de educar. Escritos y
testimonios*. Edit. CCS. Madrid 1984.

BRAIDO, Pietro, *El sistema preventivo de Don Bosco*, Instituto
Teológico Salesiano, Guatemala.

CHAVEZ, Pascual, *Educación con el corazón de Don Bosco*, en
Boletín Salesiano de Centro América, # 173, Junio 2008.

CHÁVEZ, Pascual, *Eduquemos con el corazón de Don Bosco*,
Editorial CCS, Roma 2008.

CIAN, Luciano, *El sistema preventivo de Don Bosco y las líneas maestras de su estilo*. Edit. CCS, Madrid 2001.

MOTTO, Francesco, *Juan Bosco, cartas a jóvenes y educadores*, Editorial CCS, Madrid 1994.

PRELLEZO, José Manuel, *Educación con Don Bosco*. Editorial CCS, Madrid, 1997.

STELLA, Pietro, *Juan Bosco en la historia de la educación*, Editorial CCS, Madrid, 1996.

Sitios Web.

MENDIA, Rafael, El trabajo colectivo como instrumento educativo, abril 02 de 2008. Recuperado de:

http://web.mac.com/rmendia/mendia/Hemeroteca_files/EE19792111121415.pdf.

NOVELO, Mayra, El sistema preventivo de Don Bosco, agosto 02 de 2008. Recuperado de:

<http://es.catholic.net/educadorescatolicos/755/2164/articulo.php?id=25712>

GÓMEZ, José, El patio en el sistema preventivo de Don Bosco, agosto 12 de 2008. Recuperado de:

<http://adesa.blogcindario.com/2008/07/00077-el-patio-en-el-sistema-educativo-de-don-bosco.html>

ANEXOS.

ANEXO 1.

**PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO A IMPLEMENTAR
EN LAS INSTITUCIONES SALESIANAS.**

DIPLOMADO

**“FORTALECIENDO LA GESTIÓN EDUCATIVA SALESIANA SEGÚN
EL MODELO PRVENTIVO DE DON BOSCO”.**

Dirigido a:

**DIRECTORES Y COORDINADORES DE LOS CENTROS
EDUCATIVOS SALESIANOS DE EL SALVADOR.**

San Salvador, junio 2008.

INDICE.

	Pgs.
Presentación:.....	3
Objetivos del programa:.....	4
Metodología:.....	4
Evaluación:.....	5
Descripción de los Módulos:.....	5
Horas a desarrollar en cada módulo	7
Presupuesto.....	7

1. PRESENTACIÓN.

Educar con el corazón de Don Bosco es trabajar por los jóvenes brindando lo mejor de cada persona, algo grande y satisfactorio para cualquier persona que ame su vocación de educador. Los Salesianos han heredado de Don Bosco un estilo educativo que se conserva como un tesoro: el Sistema Preventivo.

Don Bosco decía que la educación es un asunto del corazón, pero el corazón se abre por dentro, el joven elige a su educador. El salesiano cree en los jóvenes, les propone metas exigentes en su preparación académica, en su formación moral, en su crecimiento espiritual.

La preventividad salesiana no consiste en pretensión imposible de aislarlos de la contaminación del mal, es más bien el arte de ayudarlos a vivir en lo positivo, que los ambientes educativos sean tan estimulantes que el joven pueda desarrollar todas sus potencialidades.

Este modelo de servicio educativo se observa en la práctica, que no es implementado de manera uniforme en las diferentes instituciones salesianas en El Salvador, y dada la validez de la filosofía y principios que sustentan el sistema preventivo de Don Bosco que data del siglo XIX, es importante retomar aquellos aspectos de índole gerencial o de actitud que puedan estar influenciando tal práctica; por lo que como resultado de la investigación previa al respecto, es que se propone la presente propuesta, con el firme propósito de que en las instancia correspondiente se analice y se haga el mejor esfuerzo por llevarla a al práctica, de manera tal que los resultados obtenidos por Don Bosco, quien con tantas limitantes y desventajas a la época actual vivió, permitan formar honrados ciudadanos y buenos cristianos.

El padre Pascual Chávez Villanueva dice: “el servicio educativo y pastoral de realiza en una pluralidad de formas, determinadas por las necesidades de las personas a quienes nos entregamos, sensibles a los signos de los tiempos y atentos a las exigencias del territorio y de la Iglesia, renovando las estructuras con creatividad y flexibilidad constantes, tratando de ser en todas partes misioneros de los jóvenes, portadores del Evangelio a la juventud de hoy”.

Es por eso que en la propuesta se presentan tres actividades a realizar:

- 1- Realización de un taller con la participación representativa de todos los miembros de la comunidad educativa para la reformulación y ejecución del Proyecto Educativo Pastoral Salesiano.
- 2- Realización de un diplomado para las personas que están en cada una de las instituciones salesianas en el área gerencial.
- 3- Capacitación a todo el personal docente al inicio del año sobre el sistema preventivo de Don Bosco y su aplicación práctica en las instituciones salesianas.

El detalle de los módulos cuenta también con el número de horas asignadas, dada la carga académica, todos buscan sensibilizar a los docentes y profundizar en las acciones que tiendan a fortalecer la aplicabilidad del sistema preventivo de Don Bosco.

2. OBJETIVOS:

1. Elaboración del Proyecto Educativo Pastoral Salesiano, que unifique la filosofía y las líneas de acción en las instituciones salesianas.
2. Que los que ocupan puestos gerenciales en las instituciones salesianas se empoderen en el conocimiento y acción de su gestión, fortaleciendo sus conocimientos gerenciales.
3. Que los participantes conozcan la filosofía y principios que sustentan el sistema preventivo de Don Bosco, como el eje fundamental para la educación de jóvenes, llevándolo a la práctica.
4. Procurar que las instituciones salesianas ofrezcan condiciones necesarias para el ejercicio del sistema preventivo de Don Bosco en la conducción de los jóvenes que asisten a los centros escolares salesianos de El Salvador.

5. METODOLOGÍA.

5.1- Para la realización del taller y la elaboración del Proyecto Educativo Pastoral Salesiano, se contará con la presencia de representantes de toda la comunidad educativa de las instituciones salesianas. La temática abordada será:

- a. Visión y misión de cada una de las instituciones.
- b. Objetivos.
- c. Organigramas.
- d. Perfil del docente salesiano.

- e. Perfil del alumno egresado.
- f. Metodología.
- g. Estrategias en la labor docente.
- h. Evaluación.

5.2- Para el desarrollo del Diplomado para los directores y coordinadores, se han diseñado cuatro Módulos en grupos de temáticas interrelacionadas, con secuencia lógica que permita a los participantes contar con herramientas institucionales que faciliten la implementación del proceso de gestión para obtener los mejores resultados en la educación de los jóvenes que asisten a los centros educativos salesianos.

Los participantes deberán disponer del tiempo requerido para el desarrollo, la asistencia mínima requerida para aprobar el Diplomado será del 85% y cada uno de ellos realizará las tareas, prácticas de campo, elaboración de informes, reuniones de trabajo para socializar y desarrollar propuestas de mejora continua en las instituciones donde laboran.

La metodología será participativa, se partirá de las evidencias obtenidas en el trabajo de investigación.

Se procurará material de lectura, y se promoverá la construcción de propuestas, la crítica personal profesional y la innovación pedagógica y administrativa que enriquezca los productos finales.

Se requerirá del apoyo de los directores y el involucramiento de cada uno de ellos en el éxito del desarrollo de los módulos del Diplomado.

6. EVALUACIÓN.

Cada módulo reportará calificaciones del rendimiento en general y cumplimiento de tareas.

Los criterios generales de evaluación son los siguientes:

? Asistencia a los módulos	10%
? Calidad de los proyectos y puntualidad en la entrega.	20%
? Profundidad con que trata los contenidos de los trabajos.	35%
? Creatividad y coherencia con los Principios del Sistema Prevenido de Don Bosco.	30%
? Autoevaluación.	5%

7. DESCRIPCIÓN DE LOS MÓDULOS.

5.1 El comportamiento humano.

Competencia a desarrollar: Sensibilización sobre la importancia del educador en formar personas.

La teoría del comportamiento.

Mary Parker Follet.

Elton Mayo.

La modernas teorías de la Administración.

El enfoque de sistemas.

Enfoque de contingencias.

EL ambiente.

La tecnología.

Características organizacionales.

5.2 La planificación estratégica. Conceptualización.

Competencia a desarrollar: Visualizar las potencialidades de las herramientas institucionales en el ejercicio de la educación de jóvenes.

La planificación trivial.

La metodología.

El proceso de planificación.

Concepto de visión.

Concepto de misión.

Valores, conceptualización.

Análisis del entorno.

Entorno educativo, social, político, legal, tecnológico, económico y estructural.

Análisis interno.

Recursos y capacidades, Análisis de la actividad, Análisis de la gestión,

Análisis de la capacidad estratégica y Matriz de impacto. Matriz FODA.

5.3 Dirección estratégica.

Competencia a desarrollar: Procurar crear centros escolares que faciliten la aplicación de la filosofía y principios en que se sustenta el sistema preventivo de Don Bosco.

Definición y características de la gestión.
 Dirección en las organizaciones educativas.
 Evolución histórica de la gestión educativa.
 Elementos que configuran la dirección.
 Las culturas presentes en las organizaciones educativas.
 Tipos de dirección.
 Los incentivos.
 Organigramas y tipos de instituciones educativas.
 Las respuestas organizativas en nuestro entorno.

5.4 La gestión de los recursos humanos.

Competencia a desarrollar: Desarrollar procesos de gestión del personal para que se logre la efectividad educativa.

El concepto trabajo desde la perspectiva filosófica.
 La participación de los recursos humanos en el proceso de planificación estratégica.
 De la organización vertical a la cooperación sistemática.
 El liderazgo transformador.
 El cambio en las organizaciones educativas: adecuación al entorno, a las características y capacidades organizativas y a las innovaciones tecnológicas.
 El concepto de cambio organizativo.
 Tipos de cambio organizativo.
 La gestión del cambio: dirigir y liderar.
 La gestión del cambio: objetivos y métodos.
 La gestión del cambio: tratar las resistencias.
 Desarrollo profesional: planes de carrera y trayectorias profesionales.
 Motivación, compromiso, identificación.
 Reclutamiento, selección y contratación.
 Instrumentos de previsión: gestión.

8. HORAS A DESARROLLAR CADA MÓDULO.

Módulo 1:	16 horas.
Módulo 2:	30 horas.
Módulo 3:	20 horas.
Módulo 4:	24 horas.

TOTAL:	90 horas.
--------	-----------

5.3- Eduquemos con el corazón de Don Bosco.

Competencia a desarrollar: Que los docentes comprendan la seriedad de su trabajo y la vigilancia mental de los jóvenes, tomar en cuenta todas las corrientes que influyen en ellos y ayudarlos a evaluar y escoger, requiriendo mucha comunicación.

¿Qué tipo de educación?

Principios en que se sustenta el sistema preventivo de Don Bosco.

Educar con el corazón de Don Bosco.

Amor preventivo.

Lenguaje del corazón.

Cuidar el desarrollo integral de los jóvenes.

Promoción de los derechos humanos en particular los de los menores.

Implicación comunitaria en los lugares concretos de acción.

Se desarrollará en 30 horas, al inicio del año.

9. PRESUPUESTO.

6 días a la semana de 5 horas para grupos de 30 docentes.

Local y refrigerio:	\$900.
Ayudas audiovisuales: Cañón, laptopp.	
Papelería:	\$100.
Inversión por grupo:	\$1,000

Para 9 grupos de 30 docentes: GRAN TOTAL: \$9,000

ANEXO 2.**CUESTIONARIO APLICADO.****CUESTIONARIO.**

Indicaciones: Estamos solicitando su valiosa colaboración en responder este cuestionario, sus respuestas servirán para analizar un problema de investigación para Maestría en Administración de la Educación, por lo que le agradecemos toda su colaboración.

Nombre de la Institución Educativa: _____

Cargo que desempeña: Docente.

Sexo: Masculino. Femenino.

Años de laborar en la institución educativa: _____

1. ¿Conoce el Sistema Preventivo de Don Bosco?

Si No Poco

2. ¿La institución donde usted labora cuenta con el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano. PEPS?

Si No.

3. ¿Participó usted en la elaboración del Proyecto Educativo Pastoral Salesiano?

Si. No.

4. ¿Cuenta la institución educativa donde usted labora, con proceso de selección de personal bajo un perfil previamente establecido?

Si. No.

5. Su ingreso a la institución educativa, ocurrió:

- a- Después de un proceso de selección.
- b- Solo presenté atestados y recomendaciones.
- c- Era conocido de algún funcionario de la Institución.

No.	Pregunta.	Total mente	Muchas veces	Casi Siempre	Pocas veces	Nunca
6	¿Dispone usted de los recursos mínimos para desarrollar la labor docente?					
7	¿Los recursos para desarrollar la labor docente le son proporcionados en forma oportuna?					
8	¿Dentro de su jornada laboral, dispone usted del tiempo necesario para atender las inquietudes o problemas que presentan los jóvenes estudiantes?					
9	¿Durante el receso de las horas clase en el aula, usted acompaña a los estudiantes en los juegos o actividades de descanso?					
10	¿Considera que los alumnos le tienen confianza para exponer sus inquietudes o los problemas que les aquejan?					
11	¿Da seguimiento hasta el ámbito familiar, cuando un alumno presenta un problema de tal magnitud?					
12	¿Cuando se da cambio de Director, se da seguimiento a los proyectos educativos ya iniciados en la gestión anterior?					
13	¿La institución donde usted labora le proporciona las condiciones para su desarrollo personal?					
14	¿Evalúan en forma sistemática el cumplimiento del Proyecto Educativo Pastoral Salesiano?					
15	¿Se siente satisfecho con los resultados educativos y formadores obtenidos con los jóvenes a través de la labor docente que usted desarrolla?					
16	¿Considera que el Sistema Preventivo de Don Bosco, es válido en la formación de los jóvenes de esta institución educativa?					

17. Mencione cinco factores que pueden ser fortalecidos en la institución educativa donde usted labora que facilitarían la labor docente y la formación de los jóvenes.

- a- _____
- b- _____
- c- _____
- d- _____
- e- _____

Muchas gracias.

Anexo 3

Cédula utilizada para la entrevista a los directores.

Nombre de la institución: _____

Años en el cargo _____

- 1- ¿Cómo se vive la experiencia del espíritu salesiano en la institución?

- 2- ¿Con qué frecuencia de dan capacitaciones a los docentes sobre el sistema preventivo?

- 3- ¿Qué actividades se realizan para que los docentes tengan sus vivencias religiosas?

- 4- ¿Cuenta la institución con el perfil del docente y del egresado?

- 5- ¿Qué clase de talleres se implementan en la institución?

- 6- ¿Cuenta la institución con un Plan estratégico?

- 7- El Proyecto Educativo Pastoral Salesiano está basado en los principios pedagógicos de Don Bosco?

- 8- ¿Con que periodicidad se evalúan los avances en el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano?

- 9- Mencione la proyección social que tiene esta institución salesiana.