

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE QUITO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE: MAGISTER EN EDUCACIÓN CON  
MENCIÓN GESTIÓN EDUCATIVA.

TEMA:

**“LA MENTALIDAD PROYECTUAL Y LA  
CORRESPONSABILIDAD EN LA ANIMACIÓN –  
GESTIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA  
PASTORAL SALESIANA DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA SAN JOSÉ DE MANTA”.**

AUTOR:

GUILLERMO ALONSO QUINTANA RIVADENEIRA

DIRECTOR:

Dr. CARLOS RODRIGO MARTÍNEZ MOSQUERA

Quito, 2013

## **TÉRMINOS DE APROBACIÓN**

**Tesis defendida y aprobada como requisito parcial para la obtención del Título de Magister en Educación, defendida y aprobada el ....., por el tribunal examinador constituido por:**

.....

**Dr. Rodrigo Martínez**

**Director de la Tesis**

.....

**Delegado de Tesis**

.....

**Mg. Hólger Díaz**

**Director del Posgrado**

**UPS - Quito**

## RESUMEN

La investigación titulada: *“La mentalidad proyectual y la corresponsabilidad en la animación – gestión de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana de la Unidad Educativa San José de Manta”*, tiene como propósito fundamental, realizar un análisis de la gestión educativa en la Unidad Educativa Salesiana San José de Manta (UESSJ), tomando en cuenta la participación de los actores sociales de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana (CEPS), para replantear las estrategias que permitan una gestión corresponsable entre todos los organismos de gestión y participación, orientada por los lineamientos de la Sociedad Salesiana en el Ecuador para mejorar la calidad y significatividad educativa en la Obra Salesiana de Manta.

Esta investigación ha permitido conocer el desempeño de los integrantes de la CEPS, durante los últimos diez años; esto determina la necesidad de un proceso de formación permanente para desarrollar la Mentalidad Proyectual y la Corresponsabilidad para construir día a día un clima de relaciones interpersonales como indicador fundamental de una Educación Salesiana de calidad. Este servicio educativo ha de caracterizarse por la vivencia del principio de inclusión y equidad social, de tal forma que los bachilleres enfrenten de manera competente y solidaria los retos de la sociedad actual.

Se aplicó la observación directa al desempeño de las autoridades y docentes; se aplicaron entrevistas y encuestas a funcionarios, maestros, padres de familia, ciudadanos vinculados con la obra, ciertos profesores de la Universidad local, para conocer la forma ¿cómo nos ven desde dentro y desde afuera? y, ¿Qué hacer para mejorar la significatividad de la obra educativa de Manta?

La investigación se desarrolla en tres capítulos: en el primer capítulo se analiza la gestión educativa en la propia institución poniendo atención al desarrollo de la mentalidad proyectual y la corresponsabilidad; en el segundo se incorpora en forma sistematizada las Orientaciones Salesianas respecto a la Animación - Gestión Institucional, para proponer en el tercer capítulo las estrategias claves y líneas de acción para una Gestión Institucional Significativa, estas estrategias se comprenden en función de la Visión y Misión Institucional.

## SUMMARY

The research entitled: "**The mentality of projecting and accountability in the animation – management of Salesian Pastoral Education Community in the Educational Unit Saint Joseph from Manta**", aims essential to realize a process of analysis related to educational management of the Education Unit San Jose Salesian Manta ( UESSJ), taking into account the participation of stakeholders in the Salesian Pastoral Education Community (CEPS) to rethink the management strategies for all agencies shared responsibility between management and participation, guided by the guidelines of the Salesian Society in Ecuador to improve the quality and educational significance of the Salesian Manta.

This research has allowed to know the performance of members of the CEPS, during the last ten years, this determines the need for lifelong learning process to development of the mindset and Stewardship Projectual every day to build a climate of interpersonal relations as indicators fundamentals of a Salesian education quality. This educational service should be characterized by the experience of the principle of inclusion and social equity so that the graduates face a competent and caring the challenges of today's society.

He was applied the Direct observation to the performance of authorities and teachers, also were applied interviews and meetings with teachers, parents, citizens linked with the work, some teachers at the local university to find out how we are seen from within and outside? What to do to improve? ....

The research comprises three chapters: the first chapter analyzes the management of education in the institution paying attention to the development of mindset and Stewardship Projectual, the second is incorporated in a systematic way the Salesian guidelines regarding the animation and Institutional Management, to propose in the third chapter the key strategies for a Meaningful Institutional Management, these strategies are understood according to the Institutional Mission and Vision.

## SIGLAS

ARC.-	Aéreas de resultados claves
C- CEPS.-	Consejo de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana
CEPS.-	Comunidad Educativa Pastoral Salesiana
CES.-	Centro Escolar Salesiano
C.G.-	XXIV.- Capitulo General 24
CIPE.-	Comisión Inspectorial de Pastoral Escolar
CIEC.-	Confederación Interamericana de Educación Católica
CC.-	Código de convivencia
CONESA.-	Consejo Nacional de Educación Salesiana
ESA.-	Escuela Salesiana en América
PCI.-	Proyecto Curricular Institucional
PEI.-	Proyecto Estratégico Institucional
PEPS.-	Proyecto Educativo Pastoral Salesiano
PES.-	Planificación Estratégica Situacional
PIES.-	Proyecto Inspectorial de Educación Salesiana
POA.-	Plan operativo anual
PPS.-	Paradigma Pedagógico Salesiano
PROSIEC.-	Proyecto Salesiano de innovación educativa y curricular
RIES.-	Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana
SDB.-	Salesiano de Don Bosco
UESSJ.-	Unidad Educativa Salesiana San José
ULEAM.-	Universidad Eloy Alfaro de Manta
UTM.-	Universidad Técnica de Manabí

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
<b>Capítulo I</b>	
ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA Y PASTORAL DE LA CEPS	
1.1. Evolución de la cobertura del servicio educativo .....	6
1.2. La gestión institucional.....	9
1.3. Estabilidad del personal de SDB y seculares en la última década.....	14
1.4. Fortalecimiento de la CEPS.....	16
1.5. Revisión de la ejecución de los POAs.....	18
1.6. Análisis del desarrollo de la mentalidad proyectual y la corresponsabilidad.....	22
1.7. Exigencias académicas de la Educación Superior y de la Sociedad Mantense.....	30
<b>Capítulo II</b>	
SISTEMATIZACIÓN DE LAS ORIENTACIONES DE LA EDUCACIÓN SALESIANA	
2.1. Referentes de la educación salesiana en la Inspectoría.....	33
2.2. La Misión Institucional y la Pastoral Juvenil Salesiana.....	36
2.3. El PEPS y la CEPS. ....	37
2.4. El Sistema Preventivo de Don Bosco.....	39
2.5. La significatividad de la Escuela Salesiana.....	41
2.6 La animación y gestión con estilo salesiano.....	44
<b>Capítulo III</b>	
ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA U.E.S. SAN JOSÉ DE MANTA	
3.1. Orgánico estructural (UESSJ de Manta).....	54
3.2. Estrategias y líneas de acción para una gestión proyectual y corresponsable...	69
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>79</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>82</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>84</b>

## INTRODUCCIÓN

A partir del Capítulo Inspectorial de 1998, el Consejo Nacional de Educación Salesiana (CONESA) motivó en todas las instituciones educativas de la Inspectoría el cambio de una tendencia al activismo a una participación proyectual para esto invitaba a actualizar el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano a realizarse mediante la participación corresponsable de los actores sociales de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana local para ofrecer un servicio educativo y pastoral significativo.

Estas orientaciones fueron desatando serias preocupaciones que involucraban a todos los actores sociales de la comunidad educativa de la Obra de Manta; en la mayoría de los estudiantes, docentes y padres de familia se evidenciaba inconformidad con el nivel académico alcanzado respecto a las elevadas expectativas que despertaban las nuevas exigencias del siglo XXI; en el personal se constataba una limitada comprensión del sentido y alcance de la Pastoral Juvenil Salesiana que suscitaba conflictos con la visión del Director Salesiano para quién es prioritaria la PJS en el sector escolar mientras para los docentes lo prioritario y casi lo único valioso es lo académico en la animación y gestión institucional. En estos procesos la comunicación e información no filtraban de modo suficiente y oportuno desde el nivel directivo hacia los estamentos administrativo y operativo, se constataba un modelo de gestión tradicional centralizado en el personal directivo, que al ser religiosos salesianos quienes en virtud de su voto de obediencia, son cambiados periódicamente generando desorientación e incertidumbre en el personal. Esto genera un estancamiento en la implementación y fortalecimiento de procesos a mediano plazo y largo plazo. Esta situación ha generado en el personal una percepción de estancamiento institucional, porque no se nota una diferencia sustantiva, respecto a la oferta educativa de los demás colegios de la ciudad de Manta. Las preguntas que se desprenden de lo expresado anteriormente son:

¿Tiene relación el malestar que siente el personal con sensación de estancamiento institucional y con un débil desarrollo de la mentalidad proyectual y de la corresponsabilidad de los mismos?; ¿ha interiorizado el personal la filosofía salesiana instituyente?; ¿responden las múltiples actividades académicas, pastorales y sociales a un proyecto educativo pastoral salesiano ó simplemente refleja una tendencia hacia el

activismo? ¿Cuáles deben ser los lineamientos que deben orientar la proyección de la vida institucional para que los procesos sean de mayor calidad y significatividad?

La significatividad de la educación salesiana, representa la situación ideal a la que se aspira alcanzar, es una condición que trasciende el concepto de calidad y exige de los actores sociales el desarrollo de la Mentalidad Proyectual, desde una formación permanente junto a la corresponsabilidad en la gestión, en la práctica cotidiana, por eso las razones que justifican esta investigación son: la urgencia de observar con más objetividad la situación actual de la vida institucional para comprender la necesidad de fortalecer el proceso de formación permanente para desarrollar dos factores complementarios en la animación – gestión salesiana: el desarrollo de la mentalidad proyectual y la corresponsabilidad.

Por otra parte es necesario reflexionar sobre la dimensión instituyente, es decir sobre la filosofía institucional que es como el alma sin la cual pierde sentido todo lo que existe y todo que se hace, es la que permite comprender el sentido de la pastoral juvenil vocacional en el contexto escolar para que el conflicto entre lo académico y lo pastoral se transforme con el tiempo en dos dimensiones indispensables en la gestión educativa de una institución salesiana y de poco servirá el análisis, la reflexión sino se proyecta la vida institucional corrigiendo lo que no funciona bien y proponiendo estrategias, líneas de acción que vayan de acuerdo a la misión y visión institucional.

De ahí que en esta investigación cuyo título es **“La Mentalidad Proyectual y la Corresponsabilidad en la animación - gestión de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana Unidad Educativa Salesiana de la Unidad Educativa San José de Manta”**, el objetivo central es realizar un análisis del estado actual de la gestión educativa en la Unidad Educativa Salesiana San José de Manta (UESSJ), tomando en cuenta el desarrollo de la mentalidad proyectual y la corresponsabilidad, especialmente en el personal directivo y docente para proponer las estrategias y líneas de acción que permitan una gestión sinérgica entre todos los organismos de gestión y participación, orientada por los lineamientos de la Sociedad Salesiana en el Ecuador para mejorar la calidad y significatividad en la Unidad Educativa Salesiana San José de Manta.



Este objetivo se concretiza en los siguientes objetivos específicos: a) analizar los principales aspectos de la gestión institucional, especialmente el desarrollo de la mentalidad proyectual y la corresponsabilidad, desde la práctica educativa y pastoral de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana (CEPS); b) sistematizar las orientaciones de la educación salesiana para comprender el contenido y sentido de las mismas en el proceso de animación – gestión institucional con estilo salesiano y c) proponer una organización interna en función de la misión, la visión, estrategias y líneas de acción que se proyectan para el próximo quinquenio para mejorar la calidad y significatividad del proceso educativo y pastoral en la Unidad Educativa Salesiana San José.

La visión que está debajo de estos objetivos, es decir, la hipótesis central es pensar que el desarrollo de la mentalidad proyectual y de la corresponsabilidad se debe a un estilo de gestión centrada en la persona del Director Salesiano y que la ruptura de continuidad provoca estancamiento, incertidumbre y malestar.

Este análisis tomó como referencia los últimos diez años de vida de la institución, esto es, el período 2001 – 2011 y dado que la investigación se realiza desde dentro ha elegido la observación, la revisión de documentos institucionales a los que le permitieron acceso, la entrevista y las mismas reuniones que habitúan realizar. A través de estas técnicas fue recopilando con sensatez la información requerida.

La limitación que fue necesario superar día a día, fue la superación de la percepción subjetiva, por tanto ha sido necesario confrontar las opiniones personales del autor con lo expresado en documentos y encuentros.

Esta obra investigativa se desarrolla en tres capítulos: el primero se analizan varios aspectos sobresalientes de la práctica educativa pastoral de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana (CEPS) que va desde la constatación de la evolución de la cobertura del servicio educativo atraviesa la gestión institucional para entender que el desarrollo de la mentalidad proyectual y la corresponsabilidad exige cambios profundos en la persona y su comprensión de la vida institucional.

En el segundo capítulo se hace una sistematización de las Orientaciones de la Educación Salesiana, constituyéndose en un informe del análisis en torno a la ejecución y consolidación del proceso Educativo Pastoral Salesiano realizado por los actores sociales de la comunidad educativa pastoral, especialmente por los religiosos y seculares que trabajan en la institución educativa.

Y en el tercer capítulo se actualiza el orgánico estructural describiendo el funcionamiento de los organismos de gestión, así como se determina el rol de cada uno de éstos, señalando quienes los integran y cuáles son sus funciones. También se proyecta la vida de la institución teniendo como antecedente el avance en la ejecución de las estrategias y las líneas de acción; son lineamientos que pueden servir de base para la elaboración del Plan Operativo Anual.

Esta investigación permite comprender que el desarrollo de la mentalidad proyectual compromete la participación corresponsable y exige procesos de formación permanente durante toda la vida.

## **CAPITULO I**

### **1. ANÁLISIS DE LA PRACTICA EDUCATIVA Y PASTORAL DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA PASTORAL SALESIANA**

La intención de este análisis es adentrarnos en la praxis educativa del personal directivo, docente, administrativo de la UESSJ para conocer cómo se están aplicando las directrices del Consejo Nacional de Educación Salesiana para que los procesos educativos pastorales que se realizan sean de mayor calidad y significatividad.

Otros aspectos importantes que se analizan son la demanda estudiantil y la estabilidad laboral del personal porque son indicadores que dan noticia de la calidad del servicio educativo; sería absurdo afirmar que se ofrece una educación de calidad cuando disminuye el índice de matrícula ó cuando se constata una grave inestabilidad laboral, por esto se ha considerado necesario constatar el crecimiento o la disminución tanto de la población estudiantil como del personal realizando una comparación entre los datos del año lectivo 1999 – 2000, respecto del año lectivo 2011-2012.

Por otra parte se analiza el clima institucional examinando las decisiones tomadas como respuesta a situaciones conflictivas y el grado de estabilidad laboral, los procesos de formación permanente y la implicación del personal en la ejecución de los planes operativos anuales (POAs) para determinar la ejecución de las líneas de acción y aquellas líneas cuya realización ha sido postergada.

En los diversos factores internos que se analizan se puede apreciar el desarrollo de la mentalidad proyectual y la corresponsabilidad en la gestión educativa cuyo fruto es el crecimiento en calidad y significatividad del proceso educativo – pastoral.

#### **1.1. Evolución de la cobertura del servicio educativo:**

Interesa comparar el crecimiento cuantitativo del personal que trabaja en la institución educativa y la población estudiantil para reconocer algunos cambios. Para esto se

comparan indicadores correspondientes a los años lectivos 2002 – 2003 y 2011 – 2012, que corresponden a la década investigada. **En el año lectivo 2002- 2003**, la Unidad Educativa San José estaba animada por una comunidad salesiana integrada por cinco religiosos.

El personal ascendía a 88 personas más seis personas en comisión de servicio. Del personal de planta (82) tres educadores cumplían funciones directivas, 60 cumplían funciones docentes (43 hombres y 17 mujeres); 14 cumplían funciones administrativas (7 hombres y 7 mujeres); 5 cumplían funciones de servicio (5 hombres); más 6 educadoras en comisión de servicios. De ellos 21 personas trabajaban con nombramiento fiscal y 68 con contrato particular.

La población estudiantil ascendía a 1086, todos hombres distribuidos en los siguientes niveles: 50 en preprimaria; 472 de primero a séptimo año de básica; 307 de octavo a décimo de básica y 257 estudiantes en el bachillerato.

**En el año lectivo 2011- 2012**, la Unidad Educativa San José estaba animada por una comunidad salesiana integrada por cinco religiosos de los cuales dos están comprometidos en el sector escolar. El personal está integrado por 86 personas (43 hombres y 43 mujeres) de las cuales una educadora y dos educadores cumplen funciones directivas, 62 cumplen funciones docentes (34 hombres y 28 mujeres); 12 cumplían funciones administrativas (5 hombres y 7 mujeres); 9 cumplían funciones de servicio (2 hombres y 7 mujeres). De ellos 25 personas trabajaban con nombramiento fiscal y 68 con contrato particular.

La población estudiantil ascendía a 1468 (1015 hombres y 453 mujeres) distribuidos en los siguientes niveles: 526 (357 hombres y 169 mujeres) de primero a séptimo año de básica; 485 (341 hombres y 144 mujeres) de octavo a décimo de básica y 457 (317 hombres y 140 mujeres) en el bachillerato.

Los cambios que se constatan son los siguientes: pese que el número de religiosos que componen la comunidad salesiana es el mismo, han cambiado cuatro de los cinco, tan solo permanece el P. Luis Moreno, SDB. En el personal directivo ha sido histórica la designación de la Sra. Msc. Tarcila Macías como la primera educadora a quién los

salesianos le han confiado la responsabilidad como Rectora de la unidad educativa.

### Personal seglar

AÑOS	2002 - 2003		2011 - 2012	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
DIRECTIVO	03	00	02	01
DOCENTE	43	17	34	28
ADMINISTRATIVO	07	07	05	07
SERVICIO	05	00	02	07
SUBTOTALES	58	24	43	43
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>		<b>86</b>	

Pese que numéricamente no ha variado mucho la cantidad de docentes, en cambio se constata que el número de educadoras aumentó de 17 a 28 mientras el número de educadores disminuyó de 43 a 34; el número de personas que cumplen funciones administrativas ha disminuido de 14 a 12 manteniéndose el número de mujeres y el personal de servicio aumentó de 5 a 9 de los cuales 7 son mujeres. Y en cuanto a condición laboral, aumentó aparentemente el número de docentes que trabajan con nombramiento, es aparente porque hace diez años había 6 docentes en comisión de servicio y actualmente solo el 29% trabaja con partida fiscal.

### Población estudiantil

AÑOS	2002 - 2003		2011 - 2012	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
PREBASICA	050	000	000	000
BASICA 1	472	000	357	169
BASICA 2	307	000	341	144
BACHILLERATO	257	000	317	140
SUBTOTALES	1086	000	1015	453
<b>TOTAL</b>	<b>1086</b>		<b>1468</b>	

Y en relación a la población estudiantil se constata que ésta ha crecido de 1086 estudiantes a 1468, de los cuales el 68,8% cursa los diez años de educación básica y la novedad es que

la atención ya no es exclusiva a los hombres, sino que ahora el 34,46% son mujeres que cursan en los distintos niveles educativos. La decisión de implementar la coeducación se efectivizó a partir de abril del 2006.

## **1.2 La gestión institucional**

La vida institucional se puede comparar con la vida de un ser humano en la que la vitalidad es el resultado de un funcionamiento eficaz y correlacionado de los distintos organismos motivados por un principio vital y que en el caso de esta institución educativa son los actores sociales de la comunidad educativa cuya participación equivale a la circulación sanguínea en el funcionamiento de cada organismo de gestión inspirada en este caso en las orientaciones salesianas. La vitalidad institucional posibilita la realización de su misión y visión, pero ¿qué sucede cuando los órganos son afectados por alguna infección?, toda la institución se verá debilitada y enferma.

Es verdad que los principales actores sociales de la comunidad educativa son los/as estudiantes pero no se ha de olvidar que en principio, la familia es la primera institución social que educa, sabiendo que éste es un proceso que se realiza durante toda la vida y que al relacionarse con la personalización y socialización el fin educativo es el perfeccionamiento humano por tanto y requiere de cuidado y formación; sin embargo se constata que la influencia familiar, en esta última década, es cada vez más frágil.

### a) Estilo de vida de las familias y de los/las estudiantes

El estilo de vida en Manta es producto de la influencia de los continuos cambios sociales, políticos y culturales, especialmente en la última década, en la que se han producido cambios rápidos y profundos que no han sido asumidos por las familias de los educadores y por los padres de familia.

La estructura y funcionalidad de la mayor parte de familias se han desintegrado y en algunos casos se han debilitado, los jóvenes estudiantes crecen sin orientación ni acompañamiento porque hay ausencia de autoridad y esa desorientación les ha llevado a perder el sentido de trascendencia, sus vidas están empobrecidas de sentido y han sido

arrastradas por una visión hedonista, consumista, individualista. En definitiva la familia ha perdido su capacidad de influir positivamente como agente que forma la personalidad y orienta la socialización. En estas circunstancias se ha constatado con preocupación que las familias tienden a delegar a la institución educativa, el cuidado y la total educación de sus hijos a cambio de un aporte inferior al valor real del servicio que reciben.

Las familias manabitas tenían una confianza ciega en los Salesianos, a tal punto que el colegio contaba con un internado para estudiantes de la provincia. Había internos provenientes de Chone, Portoviejo, y del sector rural. Estos ex alumnos, ahora adultos, son quienes más añoran sus momentos vividos como estudiantes salesianos y la presencia familiar de los salesianos, era la época en la que la mayoría de educadores eran Sacerdotes Salesianos.

En todo caso, esta situación del pasado confirma que la familia de ese tiempo también delegó la misión educativa asumiendo una actitud de dependencia por una parte y paternalismo de parte de la comunidad salesiana.

Los ex alumnos recuerdan con cariño al P. Guillermo Torres SDB, P. Cherni SDB, P. Antonio Porcu SDB, P. Juan Lobruner SDB y muchos más. La mayoría de salesianos eran europeos. Pero con el transcurso del tiempo, las familias manabitas se fueron distanciando de la Obra Salesiana porque mejoró su situación económica y tenían la posibilidad de acceder a otras ofertas educativas, además la sociedad manabita se fue urbanizando y secularizando.

Por tanto, las familias de los estudiantes han perdido la autoridad educativa, viven atrapadas en una sociedad urbana, secularizada y consumista. Se estima que apenas un 20% de padres de familia cumplen de modo corresponsable su misión educativa mientras un 80% de las familias de los educadores está consciente de su misión educativa tanto en el seno familiar como en la institución. En gran medida esto se debe también a la estabilidad económica.

No se debe olvidar cuán importante es el clima institucional en la gestión y educación desde las tensiones y conflictos que suelen presentarse en la vida de la institución.

## **b) Conflictos y tensiones que caracterizan el clima institucional**

El clima institucional es la percepción del sistema institucional, que junto un sistema de valores, creencias, motivaciones, actitudes y conductas de las personas que trabajan en la organización social, son factores que pueden favorecer u obstaculizar la resolución de conflictos y proyectan hacia afuera una imagen de la vida interna. Se califica como buen clima institucional aquel que permite desarrollar de manera convergente los objetivos institucionales y los objetivos de los actores sociales; en el lenguaje salesiano, toda institución regentada por ellos, es considerada como casa que acoge, y el sentido del buen clima institucional debería reunir las cualidades propias del clima de una familia cristiana.

Hay que tomar en cuenta que el clima institucional tiene mucho que ver con los actores del proceso educativo. Los Sacerdotes Salesianos quienes son designados temporalmente en virtud de un voto de obediencia tienen su modo personal de conocer e insertarse en la realidad local. Se recuerda que luego de la llegada del P. Fausto Jara SDB, fue un sacerdote que se preocupó por elevar el nivel académico; el P. Nilo Heras SDB (+), quería modernizar la gestión institucional para lograr una buena capacidad de sostenimiento económico, el P. Felipe Bustamante SDB, con el deseo de fomentar la acción pastoral pero sin una visión académica y holística para una obra educativa, por tanto la gestión académica ha pasado a un segundo lugar, sin que se evidencie una sinergia entre las dimensiones fundamentales del proyecto educativo pastoral salesiano al que se refiere el PROSIEC, dando lugar al deterioro de la calidad académica de los egresados.

Muchos salesianos y docentes no han logrado superar esa dicotomía entre lo académico y lo pastoral a tal punto que se piensa que son dimensiones excluyentes, esta visión genera tensiones porque se piensa que el saber académico no se debe mezclar con el saber religioso; que los procesos formativos son paralelos a los procesos de aprendizaje, por tanto quienes dedican sus esfuerzos a fortalecer lo pastoral bajo la dirección del Director de la Comunidad, imprimen un estilo predominante, mientras otros docentes se empeñan en contribuir a la calidad desde el ámbito académico pensando en las exigencias de la educación superior. Y es que se piensa que lo pastoral es un conjunto de actividades que realiza el equipo de pastoral, se organizan las eucaristías, las convivencias por cursos, los retiros con docentes, reuniones formativas con padres de familia, se coordinan las clases de



religión, se acompaña la gestión del gobierno estudiantil, todo bajo el símbolo del “Da mihi ánima cetera tolle”...y por otra parte, se constata que los estudiantes leen menos, estudian menos, su rendimiento escolar es preocupante.

En lo académico y en lo pastoral se cumplen muchas actividades bajo cronogramas; hay grupos de docentes que en lo académico se empeñan por cumplir lo programado para no tener dificultades con las autoridades de la Dirección Provincial de Educación; por otra parte un grupo de docentes, en su mayoría contratados, realizan actividades pastorales bajo la dirección y exigencias del Director sin comprender el valor del trabajo de los otros (personal que trabaja con nombramiento fiscal) y por último existe un grupo neutral que por no hacerse problema solo se limita a cumplir lo que estrictamente les toca hacer aplicando la “ley del menor esfuerzo”.

De esta forma, el conflicto interno está motivado por una escasa comprensión del sentido de las acciones que cada uno realiza, la des - valoración del trabajo de los demás desde criterios muy subjetivos, el malestar ocasionado por la inequidad remunerativa que se explica desde lo legal que no se resuelve de manera justa. Por una parte se constata la necesidad de reconocimiento social y por otra parte, en lo laboral choca la mentalidad igualitaria con la inequidad establecida por el marco legal...Esa desvalorización de lo que se hace viene de los otros y es una desvalorización de los individuos quiénes se miden de manera concreta por el precio que se ha puesto a su trabajo y a su persona.

La sobrevaloración de la gestión pastoral por parte del Director genera descontento en quienes están involucrados en la gestión académica quienes reclaman reconocimiento y motivación de parte de la máxima autoridad. No se toma en cuenta que si un profesor trabaja a tiempo completo, con funciones y responsabilidades observadas por autoridades estatales, es muy difícil esté disponible en horarios extracurriculares para colaborar en actividades complementarias como retiros, convivencias, etc. Esto es mal visto por quienes piensan que la identificación y pertenencia institucional se manifiesta únicamente en un servicio que no escatima tiempo, mientras que un servicio de calidad y significatividad también se puede realizar en el horario legalmente establecido. En consecuencia, los profesores responsables de las áreas académicas a pesar de cumplir con sus funciones docentes no encajan dentro de las expectativas del Director Salesiano quién desea una

disponibilidad permanente, sin considerar que esta condición puede afectar la calidad de las relaciones familiares y los intereses personales del docente.

Las personas que integran el grupo de pastoral quienes en su mayoría trabajan bajo contrato particular en cambio si pueden estar disponibles a toda hora porque no tienen que responder por el rendimiento estudiantil, por actualización de conocimientos, por planificaciones, etc., al Ministerio de Educación.

Otro conflicto que se detecta es el carácter obligatorio de los procesos formativos del perfil del Maestro Salesiano, frente a la resistencia de ciertos profesores, que contrasta con la sumisión a las exigencias del Ministerio de Educación; en el primer caso lo formativo no es rentable, en el segundo caso existen sanciones pecuniarias, por tanto, el crecimiento personal está subordinado a la condición pecuniaria.

Estos conflictos internos nos hace ver que en la UESSJ:

A veces los conflictos surgen cuando algunos profesores seculares se resisten a los procesos de formación Salesiana que ofrece la Comunidad Salesiana, mostrando desidia, indiferencia, apatía, probablemente porque están de paso y a la espera de otra ocupación mejor remunerada. Mientras que el educador salesiano de la UESSJ de Manta, tradicionalmente se ha destacado por su voluntad de estar y acompañar a la juventud dando ejemplo de vida. Esto lo saben los padres de familia y deben saberlo los demás integrantes de la CEP, ya que tratamos de ser parte de esa Familia Salesiana.

Por esto, normalmente se contrata al profesor con su debida especialidad y se lo prepara para el rol de maestro salesiano, esto lleva tiempo y a veces cuando encuentra otro trabajo mejor remunerado se va, perdiéndose la preparación realizada. No es motivante hacer un curso de seculares sabiendo que no va a durar mucho en la institución. Para el efecto se ha pedido mejorar las condiciones laborales en que se trabaja y se espera respuestas de los actuales gestores de la obra educativa.

Ante aquellos conflictos que se han presentado entre los actores sociales de la CEPS, situación que se ha vuelto normal por la consabida heterogeneidad de caracteres, se han

intentado resolver mediante retiros a la Casa de Espiritualidad de Crucita o a Cumbayá, pero estas medidas se han vuelto paliativos bien intencionados con efectos pasajeros. De poco han servido las orientaciones Inspectoriales y del Conesa, las mismas que han insistido en una gestión integral y significativa pero sin contar con la voluntad de resolver con justicia la gestión del personal.

Para prevenir y superar los conflictos internos es importante que las políticas de gestión, sean políticas Institucionales, sin importar la persona que deba ejecutarlas, porque los que gestionan la Obra Educativa son transeúntes y los que van a remplazarles deben tener un camino trazado.

Muchos autores afirman que en la vida interna de las instituciones educativas se reproducen los conflictos de intereses y las anomalías sociales, lo cual significa que las tensiones no faltan pero de igual forma debería ser un ambiente eminentemente proactivo, en el que se debe negociar. Y si tan grave fuese la conflictividad interna la estabilidad o inestabilidad del personal sería un síntoma que debería preocupar, por esta razón se procede a analizarlo a continuación.

### **1.3. Estabilidad del personal de SDB y seglares en la última década.**

El desarrollo de la Mentalidad Proyectual y de la Corresponsabilidad exige de un proceso de formación a largo plazo lo que impide que los cambios en el personal salesiano y seglar provoquen rupturas en los procesos formativos. De ahí la necesidad de comprobar si la inestabilidad del personal es una característica de la vida institucional. Para esto se registró una muestra de 51 personas, entre las cuales se incluyen a cuatro religiosos salesianos y 47 seglares (36 hombres y 11 mujeres) de los cuales 21 trabajan con nombramiento fiscal y 26 con contrato particular. Por tanto la muestra equivale al 59,3% del total del personal.

Los Sacerdotes Salesianos que vienen a la Obra de Manta, tienen períodos muy diferentes trabajando en funciones que van desde la Dirección, Confesores, Párroco de Tarqui, a veces como profesores de alguna asignatura en el colegio. Por lo general reciben la orden de permanecer tres años y muchas veces son ratificados para un segundo período de hasta

tres años más. Por el voto de obediencia a veces son trasladados sin terminar sus períodos, a lugares que tienen alguna necesidad urgente, lo que altera la organización de la Obra. De ahí que comparando el número de salesianos que ha permanecido durante la década analizada, es apenas uno y se trata del P. Luis Moreno SDB.

En relación al tiempo de servicio de los Maestros, según la condición laboral se pudo constatar que, el 44,5% trabaja con nombramiento fiscal y el 55,2% trabaja con contrato particular. El grupo o clase que comprende entre 11 hasta 20 años de servicio en la institución aglutina al 42,5%, le sigue el grupo que comprende entre 1 hasta diez años y que aglutina al 29,7% y en tercer lugar con un porcentaje menor comprende el 19,1% que corresponde al grupo de personas que trabajan entre 21 hasta 30 años. Y el 8,4% trabajan más de treinta años. Esto representa un buen nivel de estabilidad laboral, porque el 70% mayor del personal seglar ha cumplido más de los diez años de trabajo en esta unidad educativa.

#### **Estabilidad según condición laboral**

Clases	Nombramiento		Contrato part.		Tamaño/ muestra	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
1 - 10 años	04	8,5	10	21,2	14	29,7
11 – 20 años	09	19,1	11	23,4	20	42,5
21 – 30 años	04	8,5	05	10,6	09	19,1
31 - 40 años	02	4,2	00	00,0	02	04,2
41 – 50 años	02	4,2	00	00,0	02	04,2
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>44,5</b>	<b>26</b>	<b>55,2%</b>	<b>47</b>	<b>99,7%</b>

Y en relación a los motivos de la estabilidad laboral, se constata que el primer motivo de la estabilidad del personal que trabaja con contrato particular y con nombramiento fiscal, es la sintonía con el estilo educativo salesiano (76,6%) que lo expresan afirmando que se encuentran a gusto, valoran el clima de familia, la posibilidad de estar con los jóvenes, conocer y esforzarse por vivir el sistema preventivo de Don Bosco. Varios educadores particulares expresan un sentimiento de gratitud y reciprocidad para con la comunidad salesiana. Pocos se han retirado por haber tenido discrepancias con el Director Salesiano.

## Motivos de la estabilidad del personal

Motivos	Nombramiento		Contrato part.		Frecuencia	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Sintonía/estilo salesiano	17	36,2	19	40,4	36	76,6
Seguridad económica	03	06,4	07	14,9	10	21,3
Expectativa de ascender	01	02,1	00	00,0	01	02,1
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>44,7</b>	<b>26</b>	<b>55,3</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

El segundo motivo, pero que juega un papel fundamental en la vida del personal, constituye la búsqueda de seguridad económica (21,3%) que en el caso de quienes trabajan con nombramiento fiscal, explica los años de su permanencia, mientras que algunos/as educadores/as que trabajan con contrato particular y pese a su alta simpatía con el estilo salesiano optan por otra institución educativa una vez que por concurso logran un nombramiento fiscal. Alguno ha tenido que retirarse por razones de salud.

Un caso particular, expresa como motivo su expectativa de ascender a un cargo directivo (2,1%), lo cual no excluye la presencia de los dos motivos anteriores.

Las constataciones anteriores demuestran un buen grado de estabilidad laboral y un buen nivel de simpatía por el estilo educativo salesiano, lo cual muestra la incongruencia entre la simpatía con el estilo salesiano y el grado de compromiso. Se piensa en otro factor que puede estar influyendo de modo determinante y se trata del estilo de vida en una sociedad de consumo influenciada por una cultura postmoderna.

### 1.4. Fortalecimiento de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana

Los seculares que han permanecido por varias décadas en la Unidad Educativa Salesiana San José de Manta tenían un incipiente conocimiento acerca del rol educativo que debía cumplir la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana (CEPS), casi todos pensaban que este organismo estaba integrado exclusivamente por los Sacerdotes Salesianos así como se creía que eran los únicos responsables de la gestión y animación de la obra educativa.

Con el tiempo se ha ido cimentando la idea que quienes componen la CEPS local son no solamente los Sacerdotes Salesianos sino que se incluyen los seculares comprometidos, los maestros, los administradores, personal de servicio, voluntarios y todos los que actúan para que la Obra Salesiana cumpla con su misión y su visión. Que no es un organismo estático, sino que es ante todo un proceso de identificación y compromiso corresponsable en la realización de un proyecto común. Esto se ha ido descubriendo gracias a los seminarios organizados por el CONESA y de la Inspectoría quienes han atendido a la necesidad de una preparación, control y evaluación permanente del proceso educativo.

El CONESA ha intervenido en calidad de instancia asesora de los Centros Escolares Salesianos de la Inspectoría, y ha capacitado a los maestros y autoridades en la formulación de los Proyectos Educativo Pastorales Salesianos y sus respectivos Planes Operativos Anuales, con la intención de cultivar una Mentalidad Proyectual que permita desarrollar un Proceso Educativo Pastoral Salesiano cada vez más significativo.

En el 2006 se realizó el encuentro de Vicerrectores en el que participó el Lcdo. Luis Chávez vicerrector de la UESSJ de Manta en el taller de programación curricular; en enero de 2008 se realiza en Manta el taller de Metodología en el que participan docentes de la UESSJ y del Colegio María Auxiliadora, regentadas por las Hijas de María Auxiliadora. Los tutores o asesores más sobresalientes de estos eventos de capacitación permanente de parte del Conesa han sido el Dr. Rodrigo Martínez, el Dr. Iván Dávila entre otros.

Los procesos formativos han permitido comprender el valor de alinear mediante el Plan Operativo Anual el trabajo institucional a las líneas operativas establecidas en el Proyecto Inspectorial del sector escolar, éste a su vez se enmarca en el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano Inspectorial Salesiano (PEPSI). Apropiarse de modo consciente del destino de la vida institucional sabiendo que sus lineamientos locales se ubican en un contexto salesiano más amplio permite apreciar el grado de madurez tanto en la corresponsabilidad como en el desarrollo de la mentalidad proyectual. Revisando serenamente el avance también se puede identificar logros que inducen a pensar que valió la pena haber superado tensiones y conflictos; por esta razón se ha revisado el cumplimiento de las líneas de acción de un Proyecto Educativo Pastoral local que sirvió de guía para los directivos salesianos y seculares.

## **1.5. Revisión de la ejecución de los Planes Operativos Anuales**

La intención fue determinar el grado de organización y corresponsabilidad a partir de la revisión del avance de las líneas de acción que se habían establecido en el POA 1999 y en el POA 2010.

Durante el transcurso de la última década, el personal que trabaja en la Unidad Educativa Salesiana San José ha participado en la elaboración y actualización dos PEPS (respectivamente), el primero se realizó en el período del P. Hipólito Montaguano, sdb y se revisó poniéndolo al día en el período del P. Marcelo Bravo, sdb y durante los años intermedios se han adecuado y ejecutado las estrategias y las líneas de acción programadas.

En el PEPS del año 1999, se establecieron tres Áreas de Resultados Claves o estrategias y once líneas de acción que debieron transformarse en objetivos operacionales.

- a) Fortalecimiento de la Comunidad Educativo Pastoral
- b) Integrar en forma complementaria la pastoral parroquial y la pastoral escolar.
- c) Actualizar el curriculum de la Unidad Educativa Salesiana San José.

El orden jerárquico de estas áreas de resultados claves (ARC) evidencia la prioridad de fortalecer la Comunidad Educativa Pastoral que entonces se caracterizaba por un alto grado de fragmentación y frágil identidad institucional, el segundo respondía a la aspiración de lograr un trabajo educativo – pastoral que integre las obras de esta Casa Salesiana y el tercero constituía la respuesta a la necesidad de un currículo que eleve el nivel académico; para entonces la institución educativa se había vinculado al Programa de Reforma Curricular del Bachillerato, liderado por la Universidad Andina Simón Bolívar (1995), programa en el que participaron aproximadamente 10.000 docentes de 206 instituciones educativas de todo el país.

En el PEPS de año 2009, se determinaron tres Áreas de Resultados Claves con 9 líneas de acción que debieron transformarse en objetivos operacionales.

- a) Corresponsabilidad de los actores sociales de la CEP de la Obra Salesiana de Manta, ya que se puede estar trabajando en parcelas sin la debida sinergia.
- b) Evangelizar desde el currículo. Esto significa que debemos educar evangelizando y evangelizar educando.
- c) La Pastoral Juvenil en clave Vocacional. Todo el trabajo pastoral deben necesariamente centrarse en el ámbito pastoral. Todos los miembros de la CEP, somos parte del trabajo pastoral.

Las dos primeras estrategias evidencian la necesidad de fortalecer los procesos enfatizando la corresponsabilidad de los actores sociales de la Comunidad Educativa Pastoral y la segunda se refiere a la actualización del currículo desde la identidad y la misión institucional. La tercera, es la contextualización de una estrategia que se había establecido en el Proyecto Inspectorial de Educación Salesiana (PIES, 2004).

De estas estrategias ¿qué es lo que realmente se ha realizado bajo las orientaciones de los directivos salesianos y seglares?:

- a) La Comunidad Salesiana y el Consejo de la Obra como responsables trabajaron junto a los demás miembros de la CEP local, para completar la elaboración del PEPS inconcluso para superar la costumbre de trabajar solo con programaciones sin conseguir la sinergia deseable.
- b) Se definió con claridad las responsabilidades y funciones con el propósito de potenciar la corresponsabilidad. Y durante el proceso la rectora y el vicerrector dedican tiempo a la organización de las funciones del personal de la obra educativa y mediante comisiones específicas integradas con personas conocedoras se han difundido las Orientaciones Inspectoriales y del CONESA. Esto ha permitido que cada uno tome conciencia de la calidad de su participación, preguntándose si su participación es corresponsable (consciente, comprometida y creativa) o si asume una actitud de evasión cargando sus responsabilidades a otros. En general, y pese a las tensiones y conflictos antes mencionados se puede asegurar que el clima organizacional mejoró gracias a la definición clara de roles y funciones.



- c) Se realizó el curso de formación de seculares, jornadas formativas anuales, que por cierto son permanentes pero no tienen el carácter de conjunto, porque para ser formación conjunta, deben sentarse juntos los SDB, seculares y estudiantes.

A nivel Inspectorial lo que se ha hecho son procesos de formación para los seculares en los que han participado aproximadamente el 80% del personal. A este curso cuya duración fue de un año y que fue dirigido por el Lcdo. Eduardo Paucar, secretario ejecutivo del Programa Inspectorial de Formación, han asistido los profesores que tienen más tiempo trabajando en la UESSJ; los nuevos poco a poco tienen que hacerlo como parte del contrato.

- d) Y durante los años 2005 – 2010, el personal docente se capacitó en los temas relacionados con el Proyecto Salesiano de innovación educativa y curricular (PROSIEC, 2007). Para el efecto se realizaron Jornadas Pedagógicas en los años 2005; 2009, 2010 con el apoyo del CONESA en que han intervenido el Dr. Rodrigo Martínez, el Dr. Dávila entre otros, tratando temáticas de evaluación del aprendizaje, aplicación de las dimensiones fundamentales en la UESSJ de Manta. Estas jornadas han sido de mucha importancia porque de esta manera no nos desvinculamos de las tutorías permanentes del CONESA y de las directrices de la Inspectoría Salesiana.

Actualmente los educadores han mejorado la calidad de su relación con los estudiantes, aplican métodos más participativos y de modo sostenido buscan realizar las innovaciones previstas en el PCI según las dimensiones y lineamientos del PROSIEC.

Para trabajar dentro de las dimensiones fundamentales, programando con los lineamientos del Ministerio de Educación tomando en cuenta las recomendaciones para el Nuevo Bachillerato Unificado y todos los acuerdos ministeriales que nos competen como el 382-11 y el 3156. Los educadores han logrado mayor seguridad en la elaboración fortalecen de la Programación anual curricular (PAC) y Programación por unidad curricular (PUC).

Con la asesoría del CONESA las autoridades, evalúan permanentemente al personal sobre la comprensión y aplicación del PROSIEC. En noviembre del 2011, un equipo evaluador

de la UPS verificó el nivel de apropiación y aplicación del PROSIEC revisando: la asimilación del contenido de los lineamientos del proyecto, aplicación en el aula, programación anual curricular por áreas académicas, planes de clase y planes de lección, los sistemas de evaluación a los estudiantes. Para esto, la institución a través del vicerrectorado entregó modelos de cómo deben hacerse las programaciones de las PAC y PUC. La actitud que asumieron los educadores en este proceso de capacitación permanente, ha sido positiva, de mucha curiosidad y dedicación; las dificultades encontradas principalmente han sido la falta de costumbre de planificar para el año, para los ejes temáticos y para los períodos de clase. Pero todo se superó el rato que se comenzó la planificación, todo se hizo fácil.

- e) En relación a la realización a la orientación educativa en clave vocacional se estableció y ejecutó un itinerario de formación permanente y conjunta entre SDB, Seglares y representantes de la comunidad estudiantil, mediante seminarios y conversaciones con el Orientador Dr. Luis Vélez de la Cruz y el mismo Director.

Igualmente encontramos en los POAS de la Obra uno de los servicios educativos pastorales que es la Pastoral Juvenil en clave Vocacional y en la revisión encontramos que el departamento de pastoral vocacional de la UESSJ ha fortalecido la aplicación del Proyecto de Vida. Éste se lo trabaja en los tres años del bachillerato, con más profundidad en el último año. Es directamente responsable el departamento de pastoral con el P. Director a la cabeza con alrededor de seis ayudantes seglares contratados de libre disponibilidad. Esto sirve para dar una mayor cobertura a los estudiantes incentivándoles en el perfeccionamiento permanente de su proyecto de vida, alimentando con ideas del voluntariado juvenil, la dimensión evangelizadora catequética, la dimensión vocacional y la asociativa. En el horario hay dos horas semanales de proyecto de vida y además, talleres permanente por la tarde. Existe una adecuada bibliografía para guiar en el proceso a los estudiantes, los mismos que son evaluados permanentemente y al final de cada bimestre.

Se programan reuniones semanales, para revisar y evaluar el trabajo realizado. Se socializaron los programas e itinerarios del asociacionismo juvenil. Se planificaron y ejecutaron los diferentes encuentros de formación cristiana, vocacional y asociativa. Se realizaron los diferentes encuentros de formación con los grupos asociativos. La

intencionalidad de este proceso formativo es tratar de que los egresados tengan una idea clara de su proyecto de vida a futuro y que en lo posible salgan a ejecutarlo.

En base a cuestionamientos se desarrollan los contenidos centrales del Proyecto de Vida, ¿Qué quiero ser?, ¿Cuál es mi futuro y qué metas quiero alcanzar?, ¿Cuál es el itinerario que voy a seguir para materializar mi proyecto de vida?, ¿Cuál es la solución para determinados problemas? (hogares disfuncionales, financiamiento, autoaprendizaje, preparación propedéutica, etc.). Se sigue una metodología fácil de entender, comenzando por un diagnóstico individual, aceptarnos como somos, automotivación, autonomía para ejecutar mi proyecto de vida, sin descuidar la solidaridad para con sus semejantes y compromiso para con la sociedad. Y la actitud de los estudiantes respecto a este proceso formativo es positiva y trabajan muy a gusto ya que se les hace comprender que los únicos beneficiarios son ellos.

El departamento Pastoral Juvenil vocacional brinda formación permanente a la comunidad educativa pastoral CEP. El DOBE aporta en los procesos formativos dirigidos al personal de la institución, a los estudiantes, a los padres de familia, con chalas semanales y reuniones bimestrales con los Padres de Familia cuando se les entrega las libretas, con una actitud predominante de aceptación de los destinatarios frente a estas propuestas formativas.

#### **1.6. Análisis del desarrollo de la Mentalidad Proyectual y la Corresponsabilidad.**

La Mentalidad Proyectual no es propiedad exclusiva de quienes dirigen una Institución Salesiana, es una capacidad humana que todos los actores sociales de la CEPS, deberían cultivarla. Obrar según una mentalidad proyectual es actuar teniendo una idea clara hacia donde queremos ir, es tener un proyecto que permita seguir un rumbo orientado hacia una misión y una visión institucional. Y la Corresponsabilidad entendida como responsabilidad mancomunada en un clima de familia es una de las manifestaciones de la mentalidad proyectual y su sentido se explica desde la realización del Proyecto Educativo Pastoral Salesiano a favor de la formación integral de los niños/as, adolescentes y jóvenes.

El desarrollo de la Mentalidad Proyectual en los la mayoría de actores sociales de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana de Manta es todavía incipiente; el desempeño del personal administrativo, de servicio y la participación de los padres de familia en el proceso educativo todavía está marcado por una mentalidad eventual. En el personal docente se nota un lento desarrollo de la Mentalidad Proyectual, la misma que en el caso del personal directivo se ha potenciado en forma notable.

En los miembros de la Comunidad Salesiana se ha constatado la voluntad de estar presentes acompañando la vida de las distintas obras vinculadas a la Casa Salesiana y la atención a los intereses comunitarios. Esta comunidad religiosa en calidad de regente de la institución educativa ha demostrado su voluntad estar y caminar participando en reuniones de planificación, evaluación, acudiendo a invitaciones, colaborando con las actividades de instituciones como el Cabildo Porteño, la parroquia Tarqui, los Esteros y otras obras educativas como el Colegio María Auxiliadora, Stella Maris, Santa Esperanza entre otros.

La Comunidad Salesiana dentro de su Mentalidad Proyectual, se ha insertado respetuosamente en el contexto sociocultural mantense el mismo que es rico en tradiciones propias de una cultura ancestral nutridas de celebraciones religiosas mezcladas con aditamentos paganos a los que el sector popular se mantiene arraigado, este es el caso de las celebraciones de San Pedro y San Pablo, donde los santos comparten escenario con banderas, cadenas, culebras y bailes. La UESSJ se ha adaptado a estas situaciones con el propósito de ayudar a descubrir los valores y contribuir a corregir aquellos antivalores que afectan a la comunidad social, sin entrar en conflictos religiosos que luego son difíciles de resolver. Por eso se considera que la Mentalidad Proyectual de los Sacerdotes Salesianos es bastante real y efectiva, a diferencia de los demás integrantes de la CEPS que tienen una mentalidad eventual.

La Mentalidad Proyectual y la Corresponsabilidad de los salesianos en la UESSJ, obliga a trabajar con jóvenes que viven diversas realidades y se lo hace con sentido incluyente, tolerante sin que esta diversidad desvíe la orientación de los procesos dentro de la Misión y Visión de la Obra de Manta. El personal directivo y buena parte del personal docente están convencidos que en la planificación se deben incluir los espacios vitales en los que se mueven los grupos juveniles a los que se los debe acompañar en sus problemas, sin

invadirles ni someterles, sino que en un ambiente familiar, se ha de fomentar el liderazgo constructivo. Siguiendo el estilo educativo del fundador se piensa que los jóvenes tienden hacia el bien buscando su realización personal superando el egoísmo, siendo sensibles al dolor ajeno, solidarizándose y compartiendo sus talentos con los demás.

La Mentalidad Proyectual y la Corresponsabilidad exigen pensar en forma compleja y proactiva. Se sabe que siempre que se piensa se piensa en algo que muchas veces podría ser un problema que resolver. Pensar de manera compleja es darse cuenta que una situación nunca está aislada sino conectada a otras situaciones, que un hecho no es el resultado de la influencia de un solo factor sino de múltiples factores que influyen con distinta fuerza e intensidad.

Pensar de modo previsor exige mucha atención, rigurosidad, amplitud, flexibilidad, por eso exige aprendizaje y nadie aprende por otro, de ahí que pocas personas han desarrollado esta capacidad. Este modo de obrar se manifiesta en el esfuerzo por analizar con objetividad cada aspecto de la realidad sin olvidarse de la totalidad, en el esfuerzo de dialogar y mirar de manera positiva, de buscar soluciones, valorar y descubrir el sentido de lo que sucede. El desarrollo de la Mentalidad Proyectual y de la Corresponsabilidad es un proceso a largo plazo porque compromete el cambio de actitudes.

En la UESSJ la mayoría del personal tiene una **Mentalidad Eventual y Programática**. Se piensa que las cosas y los resultados de una gestión educativa no necesitan planificación, que las cosas suceden por generación espontánea e incluso se dice en tono de broma que las cosas salen bien cuando no se planifican. Muchos prefieren asumir la actitud reactiva porque después de un fracaso se limitan a buscar el culpable y de forma tardía buscan correctivos; se mantienen al margen de los compromisos, evadiendo, figurando, trabajando para agradar a las autoridades y pocos participan con entusiasmo y creatividad.

Esto explica una frágil corresponsabilidad. Muchas actividades dispuestas por las autoridades se realizan con una actitud de cumplimiento motivado por el temor al qué dirán. En el caso de la UESSJ de Manta, dependemos mucho de la autoridad e iniciativas del Director Salesiano, todo se decide y se aprueba por este conducto directriz.

La participación no es corresponsable debido a la baja capacidad de comunicación, muchas veces los mensajes son distorsionados, insuficientes y no llegan a tiempo, por tanto surgen conflictos internos y tensiones aún frente a problemas simples. Se evidencia un afán de hacer las cosas para ganar la aprobación de la autoridad, mientras tanto se evidencia una baja capacidad de reconocer el valor de las iniciativas y criterios de los demás compañeros/as.

El rendimiento del personal en general es bajo ya que muchos se acogen a la ley del menor esfuerzo y sólo hacen lo que se le ordena. Nunca se va más allá de sus funciones, demostrando un bajo nivel de corresponsabilidad.

El individualismo, es como un virus que corroe todas las posibilidades de asumir responsabilidades comunes, por tanto debilitan el espíritu solidario, es el resultado de la falta de identidad institucional. Esta actitud se defiende escudándose en un cumplimiento servil, ineficiente e ineficaz de funciones que caracterizan a una gestión autócrata y excluyente.

Al respecto una distinguida maestra salesiana Mónica Fonseca nos dice: "...Es necesario aprender a caminar hacia adelante con una Mentalidad Proyectual, superando viejos esquemas que por ser conocidos, parecen darnos seguridad, sin embargo esta época de cambios vertiginosos nos llama a coexistir con las incertidumbres, a superar ese modo de pensar simple porque la realidad en sí es una trama muy compleja".<sup>1</sup>

Otro Maestro salesiano afirma que: "Una Mentalidad Proyectual se manifiesta en el sentido de pertenencia a la institución, el trabajo participativo comprometido orientado a la solución de problemas institucionales en base a proyectos... En cambio la mentalidad eventual o pasajera, brinda soluciones momentáneas y que no se fundamentan en los proyectos. La Mentalidad Proyectual parece una utopía difícil de alcanzar".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Mónica Fonseca R.

<sup>2</sup>Ricardo Tipán

Empeñados en el desarrollo de la Mentalidad Proyectual y la Corresponsabilidad estamos articulando en mutua correlación y complementariedad, las cuatro dimensiones fundamentales de la que nos habla el PROSIEC: Educativo-cultural, Evangelizadora-catequética, Vocacional y Experiencia asociativa<sup>3</sup>.

La Mentalidad Proyectual es responsabilidad de salesianos y seculares, el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano (PEPS), se pondrá al día como la “hoja de ruta” que oriente la construcción de una Pastoral Juvenil Salesiana, proyectual, holística, procesual e integrada con todas las Obras Educativas Salesianas. Sin descuidar los mandatos del Estado en las nuevas reformas educativas, porque son de carácter obligatorio con un plazo que está en marcha. Este es el caso de la Educación básica y el Nuevo Bachillerato Unificado.

En el análisis del desarrollo de la mentalidad proyectual y la corresponsabilidad, la praxis educativa y pastoral de la Obra Educativa de la CEPS de Manta ha sido observada al interior de la Unidad Educativa Salesiana San José, y en evaluaciones permanentes que hace el CONESA, se constata que los SDB, los Directivos y Educadores seculares, viven un frágil proceso de construcción de la comunidad educativa pastoral, con una Mentalidad Proyectual aceptable pero perfectible.

En la Comunidad Salesiana se tiene una apreciación promedio de 70% a la vitalidad de la CEP, mientras los educadores seculares, los estudiantes y el personal administrativo, tuvieron una apreciación equivalente al 62%.

La Comunidad Salesiana percibe como rasgos positivos: la formación permanente de los SDB, el perfeccionamiento profesional de los Maestros de la obra educativa, el conocimiento de la realidad dentro del contexto en que vivimos. También se perciben como vulnerabilidades la insuficiente comprensión de las funciones de los actores de la CEP, la urgencia de actualizar el PEPS y la vivencia del Sistema Preventivo a cabalidad. La formación conjunta entre SDB y seculares todavía es un proceso pendiente, porque todavía se piensa que los únicos necesitados de formación son los seculares.

---

<sup>3</sup>CONESA. Proyecto Salesiano de Innovación Educativa y Curricular, editorial Don Bosco, Cuenca 2007, pag. 28-29

Ciertamente en las evaluaciones del CONESA a la praxis educativa en la UESSJ, se constata que el espíritu de fraternidad, la disponibilidad y presencia educativa así como la interiorización de la misión son rasgos que por el momento se encuentran en un nivel neutro. Los educadores seculares, perciben como rasgo positivo de la CEP, la propuesta cristiana que ofrece la Unidad Educativa, mientras reconoce como debilidad la fecundidad vocacional religiosa y del voluntariado juvenil, que en alrededor de 60 años de permanencia en el medio, apenas ha tenido unas 5 vocaciones sacerdotales. En cambio el voluntariado entre los estudiantes ha sido un poco más fructífero, habiendo enviado a los diferentes destinos de trabajo voluntario, alrededor de 22 en los últimos 10 años.

Según este análisis se constata que los rasgos que por el momento no constituyen ni fortaleza, ni debilidad son: La opción por los más pobres, la calidad de la propuesta educativa, la incidencia de la obra en la promoción popular, el testimonio de vida de los miembros de la CEP y la formación para la ciudadanía.

Vale anotar que al juzgar el testimonio de vida, hay la tendencia a juzgar con exigencia a los SDB y tolerarse entre seculares. El Personal administrativo y de servicio son quienes coordinan el buen desempeño de los demás que no debería reducirse al cumplimiento de una actividad sin preguntarse si esta es eficaz y si se enmarca en un proceso.

La juventud no percibe en los educadores la actitud de la "amorevolezza", están condicionados por una disciplina rígida sin afecto, hay pocas oportunidades de diálogo razonado, frontal y oportuno entre educadores/as y jóvenes. La dimensión cristiana es débil, pues no hay conciencia sobre el valor formativo de las convivencias y se piensa que las vivencias cristianas hay que cumplirlas como funciones antes que como convicciones. Los padres de familia y el personal de servicio tienen una pequeña idea de lo que es la Mentalidad Proyectual en la Obra Educativa de Manta. Son los que menos entienden sobre el tema, hacen labores encomendadas bajo órdenes de trabajo. Por esto y más, hay que trabajar mejor con la Escuela para Padres y con la educación de Seculares comprometidos con la Obra Salesiana.

El nivel de desarrollo de la mentalidad proyectual según los distintos actores sociales de la CEP de Manta es:



<b>ACTOR SOCIAL</b>	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
SDB	X		
DIRECTIVOS	X		
DOCENTES		X	
ESTUDIANTES		X	
PPFF			X
PERS. ADMIN.		X	
PERS. DE SERV.			X

Esto nos ha permitido constatar que a nivel local en la UESSJ, predomina una Mentalidad Coyuntural sobre una Mentalidad Proyectual, lo que nos impide inclusive llevar a cabo el proceso de Control y Evaluación del PEPS, esto da como resultado que cada vez se pierde más la identidad, la misión no se cumple, baja la calidad educativa.

En parte se debe a que con el paso del tiempo, el peso de las tradiciones, los procesos de institucionalización de la UESSJ de Manta y las inercias de las diferentes estructuras organizacionales que ha traído cada nuevo Director que viene, pueden haber atentado contra una Mentalidad Proyectual, contra el espíritu, la identidad carismática y el entusiasmo legado por Don Bosco; perdiéndose además la Corresponsabilidad que debe existir en una Obra Educativa Salesiana de parte de los actores sociales de la CEPS local.

El nivel de desarrollo de la Mentalidad Proyectual y Corresponsabilidad en una Obra Educativa Salesiana, se debería manifestar y enfatizo el debería porque no es una situación real, sino una situación deseada. El fruto de este desarrollo sería:

Una gestión y animación sinérgica entre los SDB y los colaboradores seculares. (CG24), gracias a la valoración de las diferencias, hablar un mismo lenguaje, teniendo como referencia el PEI cuyo centro es el valor de las personas sin excluir a nadie por ningún motivo y el interés es contribuir al proceso de maduración de la persona; caminar por andariveles confluyentes hacia objetivos comunes. Se ha de dar una atención especial a la familia, creando espacios de participación, fortaleciendo la comunicación, la democracia participativa y la inclusión.

**La corresponsabilidad de SDB y Seglares en la misión que exige de** los actores de la CEPS la Misión y Visión de la Obra Educativa. Esto quiere decir que en la CEPS, todos los integrantes de la misma, deben actuar como equipo ayudándose unos a otros en función de los objetivos trazados de antemano en el marco de principios y políticas institucionales.

Y para asegurarnos de la realización de los procesos en las distintas áreas de gestión, es necesario mantener procesos de **formación conjunta y permanente teniendo en cuenta** las diferentes funciones sin pretender tener un personal multifacético que en la práctica no responde con eficacia a nada, sino para hablar el mismo idioma, el de la Salesianidad, el de la Familiaridad que nos lleve a mantener la Identidad Salesiana que nunca debemos perderla.

Si no hay Mentalidad Proyectual en las Obras Educativas Salesianas, y se mantienen vigente su Proyecto Educativo Pastoral por mucho tiempo, sin adecuarlo a la realidades exógenas de su contexto y endógenas de los integrantes de la CEPS, se corre el riesgo de mantener su pensar y actuar en base a un proyecto obsoleto; algunas obras tienen archivado el proyecto y la mayor parte trabaja con programaciones, es decir con planes operativos anuales. Falta el diálogo con la cultura actual y los desafíos actuales de los jóvenes.

En una Obra Educativa como la UESSJ, podrían ayudarnos a trabajar con una Mentalidad Proyectual y Corresponsabilidad, algunas disciplinas, tales como la sociología, la ciencia política, la psicología, la comunicación, la pedagogía y el trabajo social, que en tiempos de Don Bosco era todo informal; otras asignaturas, como la filosofía y entre todas, se constituirían en referencias ineludibles para una mejor comprensión de la riqueza de la persona y la propuesta de Don Bosco, como valiosa contribución para la educación mundial en la actualidad.

En este sentido, para involucrar a los integrantes de la CEPS local, dentro de una Mentalidad Proyectual, el Capítulo General (CG) 26, celebrado en 2008, propone “Volver a partir de Don Bosco”, es decir, recorrer y conocer en profundidad el programa de vida espiritual y apostólica de Don Bosco.

En el discurso del Papa Benedicto XVI (24 de febrero de 2008) con ocasión de la entrega de la carta sobre la educación a la Diócesis de Roma el Papa nos insiste en que nunca ha sido fácil educar, es verdad; pero hoy este deber parece haberse hecho más difícil. “Lo saben bien los padres – observa el Papa -, los maestros, los sacerdotes y todos los que tienen responsabilidades educativas directas. Por esto, se habla de una gran “emergencia educativa”, confirmada por los fracasos en los que caen demasiadas veces nuestros esfuerzos para formar personas sólidas, capaces de colaborar con los demás y de dar un sentido a la propia vida”.

Es importante tomar en cuenta que los directamente interesados de la calidad educativa de los egresados salesianos de la UESSJ, son los padres de familia y las Universidades locales.

### **1.7. Exigencias académicas de la educación superior y de la sociedad Mantense.**

Algunos profesores de la UESSJ trabajan en la Universidad local la ULEAM y en la UTM de Portoviejo, entonces constataron con su propia experiencia la baja capacitación que traían los egresados, de todos los colegios del medio y les motivo a solicitar un mejor nivel académico en su propia unidad educativa en donde son actores directos.

Ciertas facultades como la de Arquitectura e Ingeniería, nos han pedido trabajar con los estudiantes con un temario básico de logros mínimos, ante lo cual tratamos de coordinar y dar más calidad a nuestros egresados.

Igualmente ciertos padres de familia insisten en mejorar el perfil académico de nuestros egresados ya que tienen en su proyecto de vida la idea de ir a estudiar fuera de la provincia ya sea en Quito o Guayaquil, especialmente para medicina e ingeniería.

En Manta existen varias ofertas académicas a través de colegios importantes, que se disputan los ingresos a las diferentes facultades universitarias de la ULEAM sin embargo la UESSJ de Manta todos los años ha tenido una aceptación de alrededor del 70 % de sus egresados. Vale señalar que los costos de colegiatura en los colegios Stella Maris, Julio

Pierregrosse, Colegio Manta, Colegio 5 de Junio, son superiores a los que cobra la UESSJ. Estos son datos proporcionados por el Vicerrectorado Académico de la ULEAM.

El ex vicerrector académico de la ULEAM, Ing. Vicente González, nos indicaba que entre el 70 % y 80% de los aspirantes salesianos, ingresan a las Escuelas de Medicina, Odontología, Ingeniería y Ciencias de la Educación sin mayor dificultad, aprobando los exámenes de conocimientos y de competencias personales, como comprensión lectora, análisis, síntesis, interpretación, expresión verbal y escrita, autoaprendizaje. Es muy popular el dicho de que si proviene del salesiano, es buen estudiante. Pero el Vicerrectorado Académico no supo informar sobre el porcentaje de estudiantes que han concluido los estudios.

Al consultar a estudiantes universitarios de cursos superiores y que son ex alumnos salesianos, supimos que aproximadamente un 60 % de nuestros egresados, se gradúa en la ULEAM en carreras de Medicina, Ingeniería Civil, Arquitectura, Ciencias de la Educación entre otras. Aproximadamente un 15 % de nuestros egresados que se retiran pero por que han adquirido compromisos familiares y han tenido que dedicarse a trabajar, pasando a estudiar a la UTPL de Loja que es a distancia. Otros arrastran materias, pero avanzan a graduarse con el tiempo. Tienen un dicho que la Universidad no es carrera de velocidad sino de resistencia.

Surge una pregunta: *en esa masa estudiantil universitaria ¿es posible reconocer a un ex alumno de la UESSJ de Manta?* Y las respuestas de muchos educadores afirma que: “claramente se distingue a un estudiante proveniente del salesiano por su personalidad definida, don de gentes, dedicado a los estudios, muy responsable y poco problemático. Por lo general se manejan con un proyecto de vida bastante definido. Son practicantes de la religión católica aunque sea los domingos”.

Sin embargo los académicos universitarios recomiendan que se potencie el trabajo con una Mentalidad Proyectual más amplia enfocando no sólo al contexto salesiano sino a la globalización imperante, de tal manera que al ingresar a la universidad, ellos tengan estudiantes que hayan definido claramente la carrera a seguir, capacitados académicamente y como buenos cristianos y honrados ciudadanos. Se nos insiste en la corresponsabilidad

nuestra y el compromiso para el desarrollo del pensamiento, la práctica de las operaciones intelectuales básicas: comprensión lectora, escritura productiva, análisis, síntesis, interpretación, expresión lógica de juicios críticos, expresión verbal rica y fluida, auto aprendizaje, práctica de la investigación científica.

En la Universidad Eloy Alfaro de Manta, más conocida como ULEAM y la Técnica de Manabí en Portoviejo UTM, el egresado Salesiano siempre ha demostrado que ha desarrollado cualidades como: Orden, persistencia, disciplina, creatividad, autoestima, autoevaluación, autodisciplina, amor a Dios, seguridad, solidaridad, civismo. Además tiene una concepción humanística constructiva y global de la realidad socioeconómica del País en la situación actual; con capacidad intelectual, creativa, y de trabajo; liderazgo con espíritu crítico, seguridad, lealtad y justicia; buenas relaciones humanas.

Estas han sido las preocupaciones que motivaron indagar sobre el nivel de competitividad académica de los egresados de la UESSJ, hemos concluido que es imprescindible que “La Mentalidad Proyectual y la Corresponsabilidad en la animación - gestión de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana Unidad Educativa Salesiana de la Unidad Educativa San José de Manta”, debe ser una realidad para conseguir entre otras cosas:

## CAPITULO II

### **2. SISTEMATIZACIÓN DE LAS ORIENTACIONES DE LA EDUCACIÓN SALESIANA**

La vida de una Institución Educativa se parece a la vida de un ser humano, pues no es solo infraestructura física, técnica, ni se reduce a la imagen institucional que proyecta, así como el ser humano no es solo corporeidad visible sino que existe gracias a un principio vital que lo anima desde el interior y que en la vida de una institución se reconoce como dimensión instituyente que pese a no ser tangible es lo que mueve, mientras que la dimensión instituida es lo que vemos, conocemos desde fuera. Dicho de otra forma: lo instituyente es la filosofía institucional y lo instituido es la infraestructura escolar.

Muchas veces el personal se pregunta ¿por qué siente fascinación y afecto a la institución?, a tal punto de no comprender el sentido de su entrega personal y profesional, por eso es necesario comprender mejor la filosofía de la educación salesiana expresada en las orientaciones dadas a distintos niveles: mundial, regional, Inspectorial y local.

Por esto, se dan a conocer los referentes de la educación salesiana en el Ecuador para comprender la práctica educativa y pastoral de la unidad educativa salesiana San José; también se comprenderá la íntima unidad entre la misión y la pastoral juvenil salesiana que se expresan mediante el proyecto educativo pastoral salesiano que se realizan gracias al compromiso corresponsable y a la mentalidad proyectual de los actores sociales de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana. Dicha participación se organiza en un modelo de gestión cuyo estilo es la animación, según el estilo salesiano.

#### **2.1. Referentes de la Educación Salesiana en la Inspectoría**

El tema del Capítulo General XXIV (1996) fue el diálogo SDB y Seglares como condición necesaria para cultivar la mentalidad proyectual, la corresponsabilidad mediante un proceso de formación conjunta y permanente entre SDB y Seglares para compartir la misión y el estilo salesiano. Estos compromisos fueron asumidos por la Inspectoría Salesiana en el Capítulo Inspectorial (1998) y a su vez se volvieron principios

referenciales que asumió el Consejo Nacional de Educación Salesiana (1987) en su tarea de asesorar a todos los Centros Escolares Salesianos para elevar la calidad y la significatividad de los procesos educativo pastorales salesianos en toda la Inspectoría Salesiana del Ecuador.

Las Orientaciones Inspectoriales relacionadas con el sector escolar, han sido expresadas, difundidas y acompañadas por el Consejo Nacional de Educación Salesiana (CONESA). Durante el primer quinquenio que fue presidido por el P. Jorge Ugalde P. sdb (1997 – 2002) se realizó un proceso de capacitación para justificar la necesidad y la tarea del Consejo de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana respecto a la elaboración participativa y corresponsable del PEPS en cada una de las obras de cada Casa Salesiana.

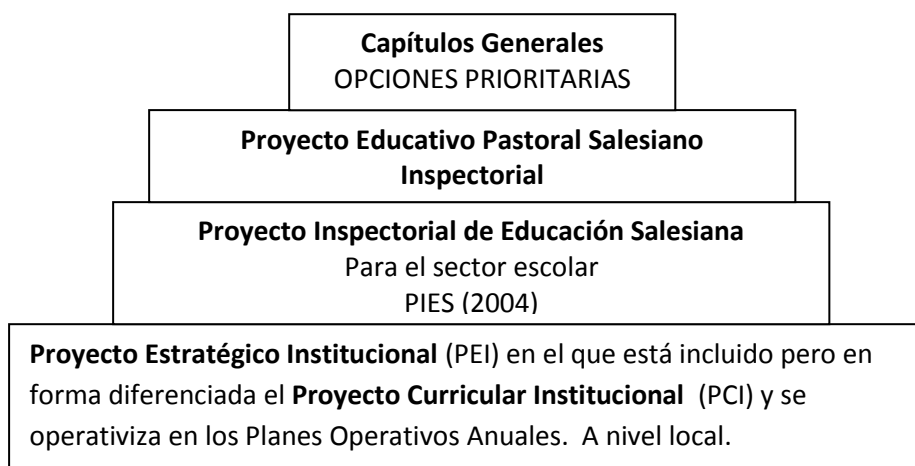
El Doctor Rodrigo Martínez, secretario ejecutivo del CONESA, afirma que “los resultados esperados no se alcanzaron, porque de año en año se constataba que solo un 30% de los Centros Escolares Salesianos tenían la nómina de los integrantes de los Consejos de las CEPS y solo un 10% de éstos funcionaba, por tanto la gestión institucional no se ajustaba a un Proyecto Educativo Pastoral Salesiano. El funcionamiento del 90% de los CES se regía por Planes Operativos Anuales en los que se registraban las actividades académicas, los procesos formativos y las festividades que en forma tradicional se realizaban cada año”.

Se llegó a la conclusión de que el cultivo de la Mentalidad Proyectual y el desarrollo de la Corresponsabilidad implicaban cambios profundos en los actores sociales de las Comunidades Educativa Pastorales salesianas que demandaban mayor tiempo.

A mediados del segundo quinquenio (2005), el Consejo Inspectorial acoge la propuesta del P. Javier Herrán, sdb respecto a no exigir que cada obra de cada Casa Salesiana tenga su PEPS y su Consejo de la CEPS argumentando que si en el caso del sector escolar ya existe un proyecto educativo pastoral salesiano denominado Proyecto Inspectorial de Educación Salesiana (2004), lo que deberían hacer los CES sería tomar como referencia este proyecto, contextualizarlo a su realidad particular y elaborar cada año el Plan Operativo Anual, para esto se realizó un taller de capacitación dirigida a los responsables de la capacitación y elaboración de los POAs en cada institución Así pues, a partir del

2009, el P. Marcelo Farfán y su Consejo Inspectorial resolvieron que cada año se evalúe en cada zona la realización de las actividades que se habían establecido en los POAs de cada uno de los sectores de la pastoral juvenil salesiana: UPS, parroquias, misiones, escuelas, oratorios, Proyecto Salesiano Chicos de la Calle.

Se llegó a la conclusión que no todas las personas tienen las aptitudes para dominar la planificación, por eso era adecuado nombrar a un responsable que facilite la participación en la elaboración de los planes operativos y en el sector escolar se ha logrado que el personal directivo se familiarice con el lenguaje, se familiarice con los objetivos establecidos en el Proyecto Inspectorial de Educación Salesiana, en el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano Inspectorial y con el Proyecto Orgánico Inspectorial. Son proyecto de cobertura Inspectorial cuyo propósito es encauzar los procesos orientándolos a opciones preferenciales establecidas por la Congregación Salesiana.



Es en este proceso que se ubica la Unidad Educativa Salesiana San José de Manta, la misma que hace diez años elaboró su proyecto educativo pastoral cuando fue director de la Casa Salesiana el P. Hipólito Montahuano sdb, a quién le sucedió el P. Román Guzmán sdb, el P. Marcelo Bravo sdb y actualmente el P. Felipe Bustamante sdb, cuyos planes operativos anuales han sido analizados en el capítulo anterior.

Sin embargo, estos instrumentos fueron conocidos especialmente por el nivel directivo, pues el personal lo fue ejecutando desde un nivel operativo sin dimensionar el sentido del



proyecto, razón por la cual no han tenido la oportunidad de mirar con amplitud y objetividad la trayectoria institucional.

Téngase en cuenta que la teoría de la planificación prevé distintos niveles que van desde lo macro a lo micro, desde lo Inspectorial hacia lo local; sin embargo en las Casas y Obras Salesianas se puede constatar que la práctica antecede a la planificación, de tal forma que los proyectos se vuelven instrumentos para encauzar y organizar procesos.

Así pues, los referentes inspectoriales que orientan la animación y gestión institucional son: el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano Inspectorial (PEPSI, 2009), Proyecto Inspectorial de Educación Salesiana (PIES, 2004), el Proyecto Salesiano de Innovación Educativa y Curricular (PROSIEC, 2007) y el Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana (RIES, 2003) que se contextualizan a nivel local mediante el Proyecto Estratégico Institucional (PEI), el Proyecto Curricular Institucional (PCI) y el Reglamento Interno, respectivamente. Además se ha elaborado durante el 2010 en forma participativa el Código de Convivencia, el mismo que es objeto de socialización durante el primer trimestre del 2011.

Se sabe que se actualizará el Proyecto Inspectorial de Educación Salesiana y que después de haber evaluado el nivel de apropiación y aplicación del PROSIEC se restructurará el tercer capítulo tomando en cuenta las orientaciones curriculares del Ministerio de Educación tanto para la educación básica como para la implementación de Nuevo Bachillerato Unificado. Estos procesos exigirán de la Unidad Educativa Salesiana San José una adecuación estratégica para consolidar y cualificar lo que ha venido realizando en relación al proceso educativo y pastoral salesiano al servicio de la niñez, adolescencia y juventud mantense.

## **2.2. La Misión Institucional y la Pastoral Juvenil Salesiana**

La misión de la Unidad Educativa Salesiana San José es la misma misión a la que fue llamado San Juan Bosco desde temprana edad y que orientó su proyecto personal de vida. La finalidad original de su misión fue: “revelar a los jóvenes pobres el amor de Dios”, e intuyó en la figura del Buen Pastor los principios inspiradores de su estilo pastoral

(C., nº21). De ahí que se ha reinterpretado este mandato en la misión educativa expresada en el Proyecto Inspectorial de Educación Salesiana en los siguientes términos:

“Educar evangelizando y evangelizar educando a la niñez, adolescencia y juventud del país, especialmente a los más pobres y siguiendo un proyecto de formación integral del ser humano, orientado a Cristo, hombre perfecto. Fieles a la idea de Don Bosco nuestra intención es formar honrados ciudadanos y buenos cristianos”.

La misión está íntimamente unida a la pastoral juvenil salesiana la misma que es entendida como el ordenamiento proyectual de todos los recursos, objetivos, contenidos y metodología para ayudar a que los jóvenes se encuentren con Jesucristo. Por tanto, hablar de pastoral juvenil salesiana es hablar de procesos formativos inspirados en el evangelio cuyos principales destinatarios son los jóvenes y que se realizan con estilo salesiano. Estos procesos comprometen a todos los actores sociales de la Comunidad Educativa Salesiana, porque ella es el sujeto que forma y que educa.

La Pastoral Juvenil Salesiana (en adelante PJS), se realiza en diversos sectores:

En los oratorios, parroquias, misiones, Universidad Politécnica Salesiana, Centros Escolares, Proyecto Salesiano Chicos de la Calle; y si nos ubicamos en el sector escolar, la PJS se realiza en varias áreas: religión y dignidad humana, proyecto personal de vida, educación en valores, educación familiar, experiencias de vida cristiana, celebraciones, asociacionismo: No se debe olvidar que cada área académica tiene su propio fundamento ético y epistémico, por tanto constituye una oportunidad formativa para potenciar desde la formación y el aprendizaje un proceso de personalización y humanización impulsado por un sentido trascendente.

### **2.3. El PEPS y la CEPS.**

El Proyecto Educativo Pastoral Salesiano (en adelante PEPS), es “la mediación histórica y el instrumento operativo que guía la realización de la Pastoral Juvenil Salesiana según las diversas situaciones y contextos en los cuales viven los jóvenes, y orienta cada iniciativa y recurso hacia la evangelización” (Reg., nº4). Constituye la expresión de la

Mentalidad Proyectual, es el fruto de una reflexión en común y se vuelve carta de navegación en el proceso de construcción de la Comunidad Educativo Pastoral Salesiana (CEPS) que a su vez cualifica y da significado a los procesos educativo – pastorales.

En un contexto como el nuestro en el que no se comprende bien el sentido de la laicidad y en el que las autoridades de nivel medio del Ministerio de Educación imponen por mandato directrices que afectan la identidad y autonomía institucional, los Centros Escolares Salesianos, han tenido que adoptar por estrategia a nivel local las siglas del PEI, que en términos genéricos significa Proyecto Educativo Institucional, pero que para la educación salesiana significa Proyecto Estratégico Institucional cuyas orientaciones están expresadas en el Proyecto Inspectorial de Educación Salesiana (PIES, 2004) y es estratégico porque las decisiones claves han de responder de modo eficaz a la realidad de la institución educativa.

El PEPS ó el Proyecto Estratégico Institucional cobra vida y se realiza cuando la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana, representada por un organismo de gestión y participación denominado Consejo de la CEP asume la responsabilidad de revisarlo, actualizarlo, realizarlo y evaluarlo en forma periódica velando que se haga realidad la misión y la visión institucional. Y se reitera que el sujeto del proceso educativo pastoral es la Comunidad Educativo-pastoral (CEP), la misma que no es un hecho dado, sino un proceso en permanente construcción.

Es *comunidad* porque aúna en clima de familia a jóvenes y adultos, padres y educadores, de modo que pueda convertirse en una experiencia de Iglesia<sup>4</sup>. El elemento fundamental no es el trabajo o la eficacia, sino un conjunto de valores vitales (educativos, espirituales, salesianos, etc.), que conforman una identidad compartida y cordialmente querida.

Es *educativa* porque coloca en el centro de sus proyectos, relaciones y organización la preocupación por la promoción integral de los jóvenes, o sea, la maduración de sus

---

<sup>4</sup> CONSTITUCIONES Y REGLAMENTOS DE LA SOCIEDAD DE SAN FRANCISCO DE SALES, Central Catequística Salesiana, Madrid – España, 1972, N°47, p. 44.

capacidades en todos los aspectos: físico, psicológico, cultural, profesional, social y trascendente.

Es *pastoral* porque se abre a la evangelización; camina con los jóvenes al encuentro de Cristo y realiza una experiencia de Iglesia, en la que se pueden experimentar con los jóvenes los valores de la comunión humana y cristiana con Dios y con los demás<sup>5</sup>

Constituyen la CEP todos los comprometidos de cualquier forma en la realización de la misión salesiana en una obra determinada, esto es: la comunidad salesiana, como garante de la identidad salesiana y centro de comunión y participación; los jóvenes, punto de referencia fundamental en la acción de la comunidad; los padres de familia, como primeros y principales responsables de su educación y los laicos que de diversas maneras son responsables y colaboradores.<sup>6</sup>

“La función fundamental de la CEP es la animación, es decir, cuidar la realización de una verdadera familia en la que jóvenes y adultos, padres y educadores, profesionales y voluntarios, participen en un mismo proyecto educativo – pastoral, ofreciendo cada uno su propio aporte original, y que se acompañen mutuamente en su crecimiento como personas y como cristianos...”<sup>7</sup>

#### **2.4. El Sistema Preventivo de Don Bosco.**

Desde el principio, el Oratorio de Valdocco fue “casa que acoge, parroquia que evangeliza, escuela que prepara para la vida y patio donde se comparte la amistad y la alegría”<sup>8</sup> El Sistema Preventivo es una experiencia espiritual, una propuesta pastoral y una metodología pedagógica.

---

<sup>5</sup> XXIV Capítulo General de la Sociedad de San Francisco de Sales, editrice SDB Roma, 1996 N°156, p. 144-145

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 51

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 54; Constituciones, n.º. 47

<sup>8</sup> *Ibidem*.

Es una *experiencia espiritual* porque los educadores/as salesianos/as (religiosos y seculares) están llamados a reconocer la dignidad de la persona y descubrir la presencia de Dios en los demás a tal punto que esta toma de conciencia suscite en ellos una actitud de servicio, más no una actitud de dominio.

Es una *propuesta pastoral* porque parte de la convicción que todo ser humano tiene una sensibilidad hacia el bien y que está llamado a tomar decisiones vitales valiosas que se han de realizar mediante un proyecto personal de vida. Y es una *metodología pedagógica* que se caracteriza por la voluntad de salir al encuentro de los jóvenes con criterio preventivo al conocer su realidad y acompañarlos en su crecimiento personal y social.

La principal opción no solo se limita a estar con los jóvenes sino que es motivada por la preferencia hacia los más necesitados y en situaciones de riesgo. Y los fines del sistema preventivo, son los mismos fines de la educación salesiana:

- a) Favorecer en cada joven un proceso de crecimiento personal y social que le conduzca a la madurez en la fe, esto es, asumiendo la fe como un valor central que lo hace protagonista de su propia vida, capaz de acoger el misterio que lo envuelve y de buscar su significado logrando expresar con su vida una comprensión que sintetice fe – vida y cultura.
- b) Desarrollar una persona capaz de asumir la vida en su integridad y de vivirla con calidad: una persona que se sitúa frente a sí misma, a los otros y a la sociedad, con un patrimonio ideal de valores y significados, con actitudes dinámico-críticas frente a la realidad y a los acontecimientos, y con capacidad de tomar opciones y de servir (C 32).
- c) Desarrollar la capacidad de percibir y vivir en profundidad el valor real del otro y de la comunidad para “madurar en la disponibilidad para participar e intervenir en el propio ambiente; iniciar en el compromiso social, educando en la responsabilidad del bien común; profundizar en la experiencia de Iglesia como comunión y servicio”.

- d) Ayudar a la niñez, adolescencia y juventud a colocarse frente al propio futuro con actitud de responsabilidad y solidaridad acompañándolos en la formulación del propio proyecto de vida.

Estas finalidades responden a las necesidades de crecimiento integral y constituyen los componentes nucleares de las cuatro dimensiones fundamentales de todo proyecto educativo - pastoral salesiano: la dimensión evangelizadora catequética, la educativa cultural, asociativa y vocacional.

El Sistema Preventivo es un estilo educativo que se manifiesta en un clima de familia cuyo modelo fue el Oratorio de Valdocco. Aquella vida familiar se desarrolla entre tres coordenadas: la razón, la religión y la amabilidad.

La razón es la cualidad del diálogo educativo y que se expresa en el principio que afirma que el educador no puede exigir del joven el cumplimiento de una norma moral cuyo sentido no ha sido discernido ni comprendido. Por esto es necesario ayudar a desarrollar el pensamiento crítico para que las elecciones, opciones y decisiones se tomen desde criterios éticos.

La religión, posibilita una comprensión trascendente de la vida, mueve al ser humano hacia la búsqueda del fin último del ser humano. El ser humano está llamado hacia la mayor grado de humanización y perfección posible, que en el caso cristiano, sigue el modelo de Jesucristo.

Y la amabilidad es la expresión de la aceptación incondicional que brota del reconocimiento de la dignidad de la persona. Es la cualidad de las relaciones interpersonales sabiendo que el crecimiento humano solo se da desde auténticas experiencias de encuentro.

## **2.5. La significatividad de la Escuela Salesiana.**

El P. Pascual Chávez sdb, dirigiéndose a los participantes del Capítulo Inspectorial realizado en Cumbayá (1998) decía que una Obra Salesiana es significativa cuando el servicio educativo y pastoral que ofrece es un signo de la presencia de Dios, por tanto es un signo: visible, creíble y eficaz.

Por tanto, el antecedente de la palabra significativa no tiene como fuente principal el pensamiento pedagógico de David Ausubel, sino más bien la interpretación semiótica y teológica porque un hecho, una obra y presencia se vuelve una señal que comunica de manera el mensaje, por tanto no necesita explicación; la significatividad también se relaciona con el sacramento porque lo que comunica penetra en la vida personal permitiéndole tener una experiencia de Dios.

La significatividad es una palabra que tiene múltiples significados, en este caso se lo puede relacionar con el significado de algo que se quiere expresar, con la palabra sentido que a su vez se relaciona con la intencionalidad, la orientación, el valor y también con los sentidos corporales que permiten conocer desde la experiencia.

Y, en el lenguaje salesiano es más adecuado buscar la significatividad, que limitarse a la calidad, porque ésta es un juicio de valor aplicable a los productos que responden satisfactoriamente a las expectativas del cliente. La significatividad trasciende el concepto de calidad, sin embargo en el lenguaje que se emplea para comunicarse con el Ministerio de Educación se suele citar en forma complementaria la calidad y la significatividad, el primer adjetivo con un sentido laico y el segundo con un sentido confesional.

Se califica como significativa a la escuela salesiana cuando ésta se convierte en un contexto social de encuentro que favorece el desarrollo de auténticos procesos de personalización, ciudadanía y humanización. Se considera que los Centros Escolares Salesianos son de calidad y significatividad cuando:

- a) Son regentados por una comunidad salesiana que se esfuerza todos los días en ser un signo de la presencia de Dios entre los jóvenes, que se constituye en un ejemplo de vida comunitaria, que cuida y cultiva el carisma salesiano en la obra,

que influye como el fermento en la masa ayudando a fortalecer la identidad y a ser fieles a la misión educativa.

- b) Privilegian la formación integral de la persona en un clima de familia ayudando a clarificar el proyecto personal de vida sin descuidar la calidad académica. El sujeto educativo y pastoral es la Comunidad Educativa, al mismo tiempo el centro de todo es la persona del joven, esta predilección ha sido expresada en el lema de Don Bosco – dadme almas y llévate lo demás ( Da mihi ánima cetera tolle”).
- c) Desarrollan procesos de formación de valores aplicando cuatro momentos: la experiencia del valor, que hace que la persona lo capte como importante y bueno; la toma de conciencia de ese valor, para incorporarlo a la propia existencia; el ejercicio repetido de ese valor, que ayuda a interiorizarlo, y la motivación profunda, que dispone a la persona a elegir ese valor, aún renunciando a otras ventajas.
- d) Asumen la integridad de la vida de los jóvenes, por eso los educadores participan en los intereses juveniles, promoviendo la formación de grupos y asociaciones que realizan actividades de tiempo libre como el teatro, el deporte, la música, el arte, sabiendo que la finalidad es formativa.
- e) Son de naturaleza interclasista, con una clara opción por los más necesitados y que aplicando el principio de equidad social mantiene un sistema de pensión diferenciada, de tal forma que todos gozan de igualdad de oportunidades.
- f) Su vida institucional está regida por un proyecto educativo pastoral salesiano que se realiza gracias al desarrollo de la participación corresponsable de los actores sociales de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana.
- g) Mantienen procesos de formación permanente para que los educadores maduren en su dimensión humana, cristiana, salesiana y se actualicen en su ámbito profesional. De tal forma que sean personas que ayudan a los jóvenes a ser más, no tanto a tener más.



- h) Fomentan una progresiva apertura a la relación y a una verdadera comunicación interpersonal, mediante la maduración afectivo-sexual, la aceptación de la diversidad de los otros en un clima de alegría y colaboración;
- i) Favorecen la comunicación en todas sus formas y expresiones: comunicación interpersonal y de grupo, estudio de las lenguas, producción de mensajes, uso crítico y educativo de la tecnología de la información y la comunicación.
- j) Educan en la justicia y para una cultura de paz cultivando la autoestima y la autonomía revisando los criterios de evaluación que se aplican en los centros educativos; y se los prepara para participar normalmente en la vida social luchando contra todo lo que empobrece, contra la injusticia y la violencia.
- k) Mantienen la infraestructura física y técnica de tal manera que ésta ofrezca a la comunidad educativa pastoral salesiana las condiciones suficientes y dignificantes para el desarrollo de los procesos educativo – pastorales.

## **2.6. La animación y gestión con estilo salesiano.**

La Animación en su significado original nos hace pensar en “la actividad interior del alma como energía de vida, de crecimiento armónico, de cohesión articulada de las partes; actividad que brota desde dentro y hace crecer la participación de todos los miembros en la vida del cuerpo”<sup>9</sup>

Animar la CEP según el espíritu del fundador compromete procesos que se sitúan en distintos niveles: “la organización, la coordinación, el acompañamiento metodológico, la orientación educativa en objetivos y contenido, la formación espiritual y cristiana, la garantía de la originalidad salesiana...”<sup>10</sup> La Comunidad Educativo Pastoral es una exigencia que nace del grupo de personas que están implicados en el proceso educativo

---

<sup>9</sup> XXI Capitulo General de la Sociedad de San Francisco de Sales, editrice SDB, Roma, nº 48

<sup>10</sup> XXIV Capitulo General de la Sociedad de San Francisco de Sales, editrice SDB Roma, nº 158

y que motivados por la necesidad de participar necesitan clarificar los roles y funciones para desarrollar la corresponsabilidad.

La animación es un servicio realizado por los gestores y se parece a la tarea de un agricultor que cuida constantemente la semilla de vida para asegurar su crecimiento, su maduración. Por eso la vitalidad de los organismos de gestión y participación funcionan para mantener viva a la institución y que por tanto haga realidad su razón de existir, esto es, su misión. Por lo tanto, animación y gestión son inseparables. Es más, en el ideario salesiano la animación es el estilo de gestión por el que se ha optado.

Esto significa que la animación - gestión encuentra su fundamento en la convicción que las personas obran por motivación interna, basadas en sus propias fuerzas de superación; esa red de relaciones deben nutrirse de: aceptación incondicional, confianza y la motivación, por esto es necesario velar por el crecimiento y maduración de los actores sociales.

Así como se busca poner en práctica el lema acuñado por Don Egidio Viganó que convoca a, “educar evangelizando y evangelizar educando”, así también estamos llamados a animar gestionando y gestionar animando. En la escuela salesiana no puede haber animación que no sea gestionadora, ni existir gestión que no sea animadora. En ella todos los procesos y recursos se orientan a la búsqueda de los mejores resultados para todos los miembros que la integran.

No hay animación ocasional, improvisada, ingenua y desentendida de la realidad. La animación exige buscar los métodos más adecuados y pertinentes para unir las pero las cualidades y esfuerzos personales construyendo día a día un ambiente acogedor y gratificante para alentar el trabajo, la creatividad, sin descuidar la responsabilidad, la evaluación permanente, la optimización de recursos humanos y materiales.

La animación con estilo salesiano exige algunas características relacionadas con el ser, saber y quehacer.

- a) Ser: Quien anima debe tener un alto grado de sensibilidad a las necesidades personales y comunitarias, capacidad de crear vínculos sanos, flexibilidad ante los

imprevistos y cambios, comprensión, adaptabilidad, creatividad y profunda espiritualidad que le permitan escuchar y acoger situaciones adversas y puntos de vista diferentes de los suyos.

- b) Saber: Para animar de manera eficaz se deben conocer los medios idóneos y confiables de ahondar en la realidad, técnicas de planificación, comunicación, seguimiento y evaluación.
- c) Quehacer: El animador tiene como tarea prioritaria acompañar el proceso de maduración de la CEP, la formación de sus miembros, la implementación de proyectos educativos pastorales, el trabajo en equipo, la calidad educativa y la apertura al entorno. Busca que cada uno ponga al servicio de la comunidad sus dones y limar los puntos débiles. Sus funciones específicas son consolidar la CEP e implementar el PEPI Salesiano. Para ejercerlas tendrá que aplicar adecuadamente los medios o herramientas ya mencionados.

El responsable principal de la animación de las obras de una Casa Salesiana es el Director de la comunidad local. La animación y gobierno es un servicio que pide al Director “sea una figura paterna, afectuosa y de autoridad al mismo tiempo...Profundamente marcado por el carácter sacerdotal...”<sup>11</sup> y lo realiza día a día en el servicio de la palabra, la santificación y la animación.

Actualmente su servicio de animación no abarca únicamente a la comunidad salesiana, sino también se extiende hacia los colaboradores seculares de la obra, de ahí que para animar y acompañar en la caridad lo primero que debe hacer es lograr que lo sientan cercano, ganarse la confianza.

El es el “servidor de la unidad y la identidad salesiana, es el maestro y guía pastoral, orientador de los compromisos educativos, gestor de la obra”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> XXV Capitulo General de la Sociedad de San Francisco de Sales, editrice SDB, Roma, 2002, nº 64

<sup>12</sup> XXI Capitulo General de la Sociedad de San Francisco de Sales, editrice SDB, Roma, 1978 nº 52 citado en el XXV Capitulo General, nº 64

Y la gestión con estilo salesiana ha de optar por el cultivo de la mentalidad proyectual, la formación conjunta y permanente, la corresponsabilidad y el acompañamiento. ¿Cómo se entienden estas opciones?

### **a) Cultivo de la Mentalidad Proyectual**

La Mentalidad Proyectual no es propiedad privada de quienes trabajan en una institución salesiana, es una capacidad humana (competencia) necesaria para vivir con dignidad hoy. Mentalidad, significa: modo de pensar, sentir y actuar. Y proyecto significa: ser lanzado hacia adelante (pro – iectum). Todo ser humano, es en esencia un proyecto destinado a realizarse en una realidad que se presenta como datos, circunstancias pero que gracias a la inteligencia humana pueden éstos pueden ser transformados en posibilidades de realización.

Alguien ha preguntado sobre la relación existente entre el Proyecto de Dios y el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano y lo que podría decir es que el Proyecto de Dios es un proyecto de vida, de fraternidad fundamentada en el valor de la justicia. Un proyecto educativo pastoral salesiano se ha de constituir en la búsqueda de la voluntad de Dios.

El cultivo de la mentalidad proyectual (competencia general) implica varias competencias específicas, ellas son:

- a) Anteponer los intereses comunitarios a los intereses individuales
- b) Leer e interpretar de forma crítica la realidad sociocultural
- c) Conocer con profundidad la cultura juvenil
- d) Consensuar y trabajar de manera sinérgica y corresponsable.
- e) Dialogar desde una actitud de escucha y asertiva
- f) Reaccionar de manera proactiva
- g) Pensar de manera compleja, sistémica y multidimensional.
- h) Buscar permanentemente la calidad y la significatividad
- i) Adecuarse estratégica y críticamente a nuevas situaciones
- j) Reconocer con justicia los méritos de los demás.

Podríamos deducir algunas “incompetencias” que atrofian el desarrollo de la mentalidad proyectual, estas son: la mentalidad ingenua; actitud reactiva, dependencia, pasividad, activismo, individualismo, “tareismo” sin criterio, servilismo, cuidado de las apariencias, mediocridad, autoritarismo, egocentrismo....

Un proyecto no es valioso porque el texto ha sido bien pensado y bien escrito, el valor de un proyecto educativo pastoral salesiano se juzga desde la mentalidad proyectual que mueve el sentido de corresponsabilidad. Es importante recordar que cuando se planifica se “apalabra la realidad” para que las palabras a su vez se transformen en obras que transforman la realidad. Para esto, es indispensable que tanto los salesianos consagrados como los seculares muestren una actitud de apertura hacia los procesos de formación conjunta y permanente para fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia.

### **c) La formación conjunta y permanente**

La formación se diferencia de la capacitación ó actualización pedagógica porque se refiere al crecimiento personal, a la madurez humana, al ser más, no tanto al saber por saber. La madurez como fruto del crecimiento personal se perfecciona en tres dimensiones: humana, cristiana y salesiana....es más cristiana cuánto más humana es y lo salesiano es un estilo de encarnar y vivir los valores cristianos.

La madurez humana, es una meta de plenitud que no se identifica siempre con la perfección pues hay personas que pese a manifestar un buen nivel de madurez todavía tienen defectos que corregir, pero de todos modos revela un buen grado de desarrollo de las virtualidades humanas. Gordon Allport dice que en este estado de armónica

integración “domina activamente su entorno, muestra una cierta unidad de personalidad y está en condiciones de percibir con exactitud el mundo y a sí mismo”<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> GOYA BENITO. Psicología y vida espiritual. Ediciones San Pablo, Madrid – España, 1999, pag. 171

Un grupo de investigadores de la Universidad de California después de haber investigado a estudiantes considerados maduros estableció los siguientes criterios: - eficiencia en el trabajo para alcanzar los ideales que se proponían; percepción justa de la realidad, integridad en el sentido ético y adaptación intra e interpersonal...en definitiva se consideraban personas casi siempre felices -. <sup>14</sup>

La madurez cristiana trasciende lo humano, es un proceso de personalización y humanización que tiene como ejemplo a la persona de Jesucristo, modelo de hombre perfecto. El crecimiento personal y comunitario se manifiesta en la conciencia, el ejercicio y la vida de los valores del evangelio; no se trata solo de comprender conceptualmente estos valores sino de vivirlos y entonces hablamos de la transformación de los valores en virtudes.

Y la madurez salesiana, es la misma madurez cristiana que se conquista en la vida cotidiana, transformando las obras ordinarias en extraordinarias; haciendo bien el bien, poniendo al centro de la vida el amor y la justicia, de tal forma que la conciencia de ser mejor se expresa en un estado de auténtica alegría.

Se habla de formación conjunta, teniendo en cuenta el compromiso provocador del Capítulo General XXIV referido al diálogo entre SDB y Seglares, pues a mayor madurez humana, cristiana y salesiana, mayor será la capacidad de diálogo y corresponsabilidad. El carácter conjunto significa que los religiosos están llamados a aprender de los seglares y viceversa de tal forma que el seglar ayudará al salesiano a vivir con fidelidad su consagración y el salesiano ayudará al seglar a vivir a plenitud su vocación bautismal.

### **c) La Corresponsabilidad**

La corresponsabilidad es el nombre laico de la solidaridad y ésta es auténtica cuando es responsabilidad mancomunada. En este caso la corresponsabilidad se orienta hacia una misión compartida entre los religiosos y los seglares; los primeros realizan su vocación de

---

<sup>14</sup> Ibídem, pag.175

educadores y pastores desde su consagración, los segundos desde su condición secular. Por tanto, la relación no es de empleadores a empleados, es una relación entre educadores que se realizan vocacionalmente.

Sin embargo, siendo la comunidad salesiana la institución regente tiene la facultad de convocar y elegir a los seglares teniendo presente los siguientes criterios: debe tener la sensibilidad por la realidad juvenil, capacidad de inserción en la misión salesiana, demostrar coherencia personal de modo que se vuelva un referente en la práctica de los valores, sentir simpatía por San Juan Bosco y una actitud de apertura para aprender y aplicar el método preventivo y sobre todo ha de sentir la apertura hacia la trascendencia.

Para fortalecer la corresponsabilidad entre SDB y Seglares, los Inspectores asumieron como política, confiar a los seglares responsabilidades: gestoras, pedagógicas y participación en lo pastoral, aplicando el principio de la alternabilidad periódica mediante la consulta. Esto explica la existencia de autoridades seglares en casi todos los Centros Escolares Salesianos del Ecuador.

Al inicio del período del P. Marcelo Farfán sdb (2008), en su calidad de Inspector de los salesianos en el Ecuador, ha recomendado al CONESA la asesoría y acompañamiento para desarrollar la Significatividad Educativa, tomando como referencia tres ejes: la Gestión Institucional, la Gestión Curricular y la Gestión Pastoral.

#### **d) El acompañamiento**

La palabra acompañar viene del latín “adcumpaneire” que significa - ir juntos a comer el pan -. El acompañamiento salesiano tiene distintas modalidades, en la vida religiosa se da como **dirección espiritual** mediante el coloquio personal constante, mantenido, en torno al Proyecto personal de vida. La segunda forma de acompañar es el **asesoramiento grupal**. El sector escolar es el ambiente apropiado para animar los procesos grupales cuidando su originalidad. La tercera forma es la **tutoría del proyecto de vida**<sup>15</sup>. Y refiriéndose al **Proyecto Educativo Pastoral Salesiano** de la obra, el

---

<sup>15</sup> MARTINEZ RODRIGO. Proyecto personal de vida, guía formativa y operativa para educadores. Obra inédita. Quito – Ecuador, 2012, pag. 49

acompañamiento conlleva el cuidado del talento humano, de los recursos didácticos, financieros, estructurales; los criterios, instancias y tiempos de la evaluación, con los respectivos indicadores.

Lo que determina la calidad del acompañamiento, es la autenticidad de las relaciones interpersonales, por esto se puede afirmar que no todos los religiosos ni todos los educadores seculares pueden ser personas idóneas para acompañar porque también es necesario que quién necesita de este servicio demuestre la disponibilidad y la apertura.

Y el acompañamiento al discernimiento y crecimiento personal es ante todo un servicio que es precedido por: la búsqueda, el encuentro, el diálogo y la propuesta. La búsqueda exige salir al encuentro del otro porque se lo reconoce un ser valioso; el **encuentro** no es solo es estar con, se da cuando las dos personas se reconocen en su dignidad y por tanto se respetan; el **diálogo** siempre constituye un desafío porque el sujeto se expone y dispone a cambiar aprendiendo del otro y la **propuesta** se presenta como una experiencia de enfrentar una nueva posibilidad, por tanto una nueva comprensión de la vida. Y el acompañamiento concebido como un camino compartido de maduración integral.

El Capítulo General XXVI (2008) cuyo tema central fue “da mihi animas, cetera tolle”, que significa - dadme almas y llévate lo demás - establece cuatro prioridades para que la Obras Salesianas no pierdan su razón de ser, inspiradas por su artífice y trabajen con una Mentalidad Proyectual orientada por:

#### **La urgencia de evangelizar.**

Evangelizar educando y educar evangelizando, como foco de toda nuestra acción, con todo lo que somos y tenemos. Desde la UESSJ que no se contradiga lo que proclamamos afuera con lo que vivimos adentro de nosotros, es decir nuestra evangelización debe ser testimonial. Hay que Evangelizar desde el currículo.

#### **Necesidad de convocar.**

La necesidad de convocar antes que nada con el testimonio de cada uno y con la alegría de vivir el carisma salesiano con convicción, fidelidad y creatividad, atreviéndonos a dejar que los jóvenes nos conozcan también de puertas adentro.



**Pobreza evangélica.**

La pobreza evangélica vivida en la austeridad de una vida sencilla y asumiendo solidariamente las causas de los jóvenes y de los pueblos más pobres, sacando también la voz a la opinión pública cuando sea necesario.

**Nuevas fronteras.**

Las nuevas fronteras ya están siendo alcanzadas en muchos lugares, pero hoy cada joven o cada grupo de ellos, por las mutaciones culturales inéditas y globalizadas, pone exigencias nuevas al educador pastor y a la misión salesiana en todas partes, pidiendo no sólo nuevas presencias sino una presencia nueva dondequiera y en cada obra e iniciativa.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ORGANIZACIÓN INTERNA Y PROYECCIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA SAN JOSÉ DE MANTA.**

La Unidad Educativa Salesiana San José de Manta (UESSJ), es una entidad que sigue un proceso de crecimiento, perfeccionamiento personal y social, en donde los protagonistas son los actores sociales de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana (CEPS), la misma que participa de modo corresponsable en la gestión a través de organismos de gestión que son indispensables.

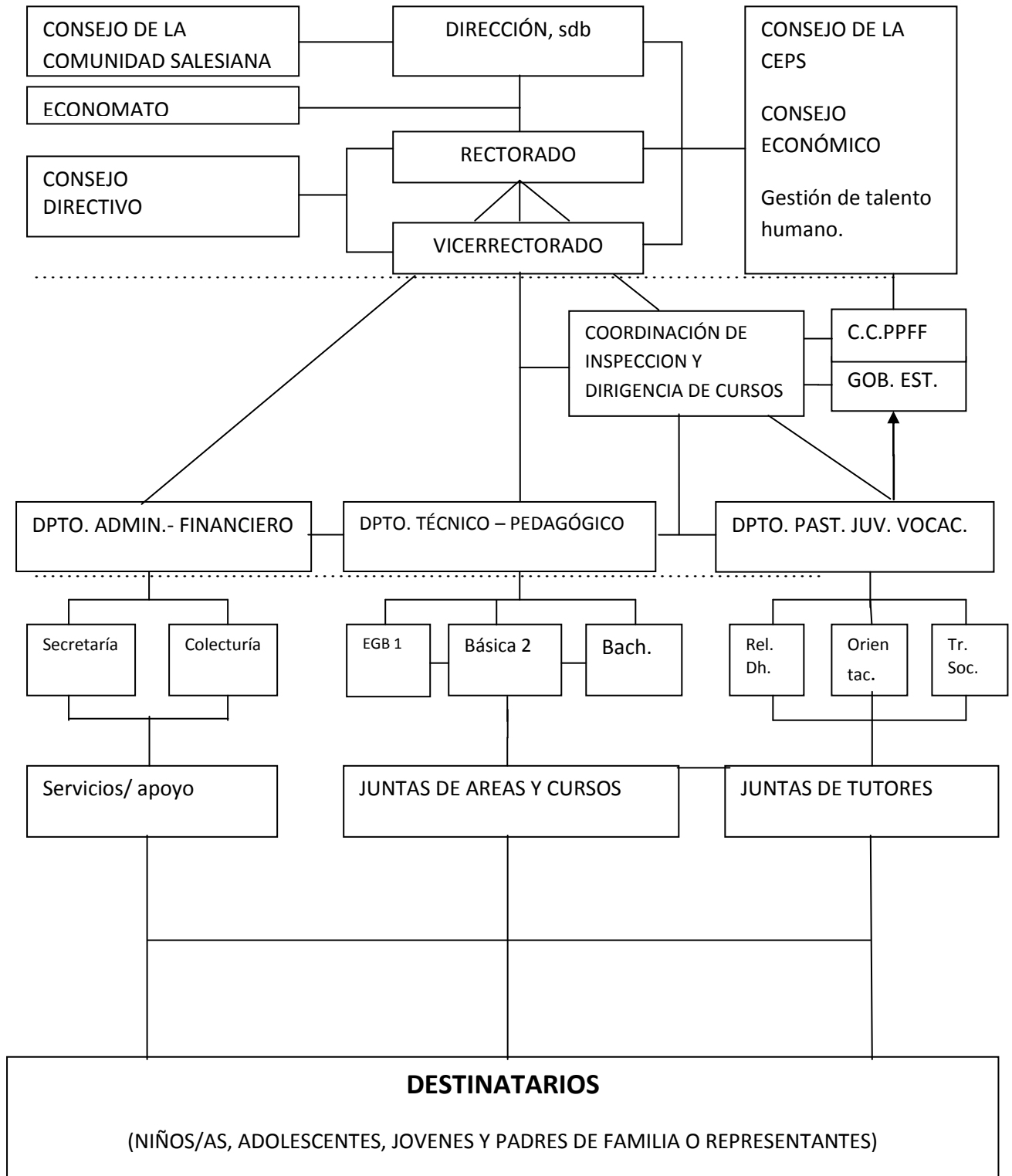
La organización interna como sistema de relaciones y corresponsabilidad se representa en el orgánico estructural, el mismo que debe tener ciertas características que expresen orden y eficiencia en la gestión.

El orgánico estructural refleja la organización interna de una institución, hay que evitar percepciones fragmentadas y caóticas que no tiene valor como organigrama institucional. Este no debe reflejar la existencia de organismos y cargos que se los confunda como si fuesen de la misma naturaleza, por ejemplo la coordinación entre Consejo Directivo y Consejo económico debe ser compatible, porque el primero está en función de las decisiones directivas, considerando que el Rector es la primera autoridad, mientras tanto en una institución fisco misional, las decisiones más graves las toma el Director de la Comunidad Regente; en cambio el Consejo Económico tiene la responsabilidad de ofrecer indicadores económicos y alternativas de la misma índole al Consejo de la CEP para asegurar la realización del PEPS.

La representación gráfica de la estructura institucional debe evidenciar el respeto de la jerarquía de los organismos de gestión y la relación entre los mismos. La sección administrativa debe estar relacionada con los diferentes departamentos, para un trabajo coordinado. La comisión técnica académica depende exclusivamente del vicerrectorado porque su rol específico es la gestión curricular.

La jerarquía es así: Consejos, coordinaciones, departamentos y secciones.

### 3.1. Orgánico estructural de la UESSJ de Manta



### 3.1.1. Descripción del orgánico estructural:

La **Dirección sdb**, el rectorado y vicerrectorado se ubican en el nivel ejecutivo que es el nivel en el que se toman las últimas decisiones institucionales en función del Proyecto Educativo Pastoral Salesiano y por esa gran responsabilidad requieren del nivel asesor que se cumple a través de los distintos consejos. El Director Salesiano consulta y escucha a su **Comunidad Salesiana** en su calidad de Núcleo Animador, la misma que precautela el carisma y la misión.

Por otra parte escucha al **Consejo de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana**, el mismo que está integrado por representantes de todos los estamentos y su rol específico es la elaboración, realización, acompañamiento y evaluación del PEPS. El **Consejo económico y el Consejo de gestión de talento humano** coadyuvan al Consejo de la CEP; por otra parte, las instituciones educativas que por la naturaleza de su financiamiento son fiscos misionales, cuentan con el **Consejo Directivo** tal como lo estipula el Reglamento General de la Ley de Educación.

**La Inspección y dirigencia de cursos** se ha ubicado en un nivel de coordinación pues tiene la responsabilidad de fomentar la disciplina salesiana fomentando la construcción del clima de familia en coordinación con el **comité de padres de familia** y los representantes del **gobierno estudiantil**. La disciplina salesiana constituye el ambiente educativo.

Teniendo como premisa la existencia de un clima de familia, están los organismos correspondientes al nivel de apoyo, es decir a **tres departamentos** indispensables: el **Administrativo – Financiero**, el **Técnico Pedagógico** y el **Departamento de Pastoral Juvenil Vocacional**. De este modo se asegura:

El auto sostenimiento financiero mediante la gestión administrativa – financiera, la calidad académica mediante la gestión curricular y la significatividad de los procesos formativos mediante la gestión pastoral.

A estos departamentos se subordinan de manera orgánica varias secciones y todo confluye en una atención educativa y pastoral de calidad hacia los destinatarios.

### 3.1.2. Funciones centrales de los organismos de gestión y participación<sup>16</sup>

#### a) Dirección general de la institución.

Este rol de servicio pastoral recae bajo la responsabilidad de un sacerdote salesiano quién a su vez es el director de todas las obras que constituyen la Casa Salesiana. Está llamado a encarnar la paternidad del fundador y asegurar mediante la animación y gobierno la calidad de las relaciones de quienes integran la comunidad educativa pastoral salesiana para que el proyecto educativo pastoral salesiano se oriente hacia el cumplimiento de la misión legada. Su servicio de animación y gobierno se rige especialmente por lo expresado en el Capítulo General XXI (1982), en las orientaciones expresadas en todos los capítulos generales posteriores y sintetizadas en el art. 42 del Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana, primera edición (RIES, 2003).

#### b) Consejo de la Comunidad Educativo Pastoral Salesiano (C-CEP):

Principal organismo consultivo del Director de la Comunidad Salesiana para la animación, asesoramiento y gobierno de la UESSJ, mediante la reflexión, el diálogo, la programación y la evaluación, en el marco del Proyecto Educativo Pastoral Salesiano (PEPS).

**Comunidad** porque implica a todos sus miembros, mediante la participación y el “clima de familia”, en una vivencia de Iglesia.

**Educativa** porque ayuda a madurar las posibilidades de cada uno.

**Pastoral** porque ayuda a descubrir la presencia de Dios en la vida, y acompaña a los jóvenes en su proceso de maduración en la fe.

Más que una estructura, la comunidad educativo-pastoral es una experiencia de vida. Por ello, sin olvidar la organización, se debe cuidar sobre todo su vitalidad. He aquí algunos indicadores de crecimiento y desarrollo:

---

<sup>16</sup> UESCS Unidad Educativa Salesiana Cardenal Spellman, 2000

La calidad de las relaciones humanas que se dan en su interior. La realización del Proyecto Educativo Pastoral Salesiano, exige la convergencia de intenciones y de convicciones por parte de todos. Por eso, orientamos todos nuestros esfuerzos para formar una Comunidad Educativo-Pastoral, que sea a la vez sujeto y ambiente de educación y evangelización.

La CEPS está formada por los Salesianos, los alumnos y alumnas, el profesorado, el personal de Administración y Servicios (que junto con el resto de educadores lleva adelante el proyecto educativo a través de la coordinación y el trabajo conjunto); las familias, otras personas, que desde distintos ámbitos sociales, culturales y laborales participan en la acción educativa de la Obra Salesiana.

Todos los miembros de la Comunidad Educativo-Pastoral son responsables de su animación y de su vida, pero algunos tienen la función de estimular la aportación de todos, “promover la participación, asegurar la coordinación, cuidar la formación permanente y acompañar el crecimiento de las personas”.<sup>17</sup>

### **El Consejo de la Comunidad Educativo Pastoral Salesiana**

Es el órgano central de participación que anima, asesora y coordina mediante la reflexión, el diálogo, la programación y la revisión del Centro Escolar Educativo (CG. 24, nº 171)

#### **Se conforma al inicio de cada año lectivo de la siguiente manera:**

El Director de la Comunidad Salesiana o su delegado, quien lo preside

El ecónomo de la Casa Salesiana y administrador de la Unidad Educativa.

El Rector/a, el Vicerrector o Vicerrectora, el Inspector General, el Director de Departamento de Pastoral Juvenil – Vocacional, un representante del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, un representante del Personal Administrativo, Apoyo y Seguridad, dos representantes del Personal docente, uno por la EGB y otro por el Bachillerato, al menos seis padres de familia elegidos en forma directa por la regencia del CES, con el asesoramiento del Comité Central de Padres de Familia y del Consejo Directivo, dos representantes de los estudiantes.

---

<sup>17</sup> Dr. Rodrigo Martínez

### **Son sus funciones del Director SDB:**

- Animar y gobernar las obras de la Casa Salesiana y acompañar los procesos educativo pastorales salesianos que realiza la institución educativa en el marco del Proyecto Educativo Pastoral Salesiano (PEPS).
- Presidir el Consejo de la Comunidad Educativo Pastoral Salesiana
- Orientar y animar la realización del PEPS para elevar la significatividad salesiana
- Delegar funciones entre los miembros de la comunidad salesiana para el cumplimiento de a misión de las obras.
- Designar, con el asesoramiento del Consejo de la Comunidad Salesiana, al personal, especialmente al personal directivo de la institución educativa.
- Velar por la vivencia del Sistema Preventivo en todos los ambientes
- Conocer y aprobar el presupuesto anual de la obra escolar y las otras obras.
- Conocer y autorizar las publicaciones, actos socioculturales y la participación en eventos institucionales.
- Proponer pautas para elevar la calidad de la gerencia y gestión educativa.
- Impulsar el mejoramiento de la infraestructura física y técnica del centro educativo.

Este organismo es como el “núcleo animador” que garantiza la identidad salesiana y la calidad educativa y evangelizadora del proyecto.<sup>18</sup>

### **c) El Consejo Económico:**

Organismo técnico y de apoyo al Director Salesiano. Asesora a los responsables, en el ejercicio de una administración financiera de una manera: técnica transparente y eficiente en función de la ejecución del PEPS. Es el organismo técnico que en lo económico ofrece la información pertinente y veraz al Director Salesiano y al Consejo de la CEP.

Las tareas básicas responden a los aspectos técnicos de la administración: rendición de cuentas, información y transparencia.

---

<sup>18</sup>DICASTERIO PARA LA PASTORAL JUVENIL SALESIANA. Cuadro de referencia.

**Integran este departamento:**

El Director de la Comunidad Salesiana

El ecónomo de la Casa Salesiana

La colectora de la Unidad educativa

El/a Rector/a de la Unidad Educativa

**Sus funciones son:**

- Determinar los procedimientos para la toma de decisiones económicas, especificando los requisitos, montos a invertir y el impacto social.
- Velar por el cumplimiento de los principios y procedimientos para el registro contable y la documentación mínima que respalde las operaciones.
- Coordinar la formulación de la proforma presupuestaria para ser conocida por el Consejo de la Comunidad Educativo-Pastoral y aprobada por el Director General y su Consejo.
- Analizar la aplicación de los indicadores de gestión económicos de la educación a partir del análisis de los balances.
- Coordinar la socialización de la información económica para todos los actores de la Comunidad Educativo-Pastoral.
- Contribuir a la formulación de proyectos para gestionar el apoyo económico de otras instituciones.
- Coordinar la realización de las auditorías.
- Asegurar la transparencia en todos los niveles de la gestión económica.
- Proponer políticas para la asignación de becas y la aplicación de la pensión diferenciada.

**d) Consejo de Talento Humano:**

Organismo técnico y de apoyo al Director de la Obra local y al Consejo Directivo. Asesora en los aspectos referentes a: contratación, designación, evaluación, promoción, capacitación, remoción del personal, desvinculaciones, etc.



**Lo integran actualmente:**

Tres miembros designados por el Consejo de la Comunidad Educativo-Pastoral

**Sus funciones son:**

- Facilitar y apoyar la gestión del Director de la Obra local.
- Establecer los procedimientos para la aplicación de todos los subsistemas de gestión del talento humano.
- Actuar en lo relacionado con la contratación del personal de acuerdo con las leyes, normas y disposiciones vigentes de contratación y el perfil del talento humano propuesto por el CONESA, según el Proyecto Inspectorial de Educación Salesiana y el PROSIEC.
- Prever la necesidad de personal y la disponibilidad de recursos financieros.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de todo el personal de la Unidad Educativa, de acuerdo con su función.
- Evaluar permanentemente las políticas salariales y laborales.
- Formular el marco de referencia para su gestión según el modelo de gestión integrada en base a la Identidad Institucional y a su realidad.
- Organizar jornadas de capacitación y promoción del personal de la Unidad Educativa.

e) **Consejo Directivo:**

Organismo colegiado que apoya la gestión administrativa y académica de las autoridades de la UESSJ de Manta. Actúa de acuerdo con la normativa legal del Ministerio de Educación y la Sociedad Salesiana, según los convenios firmados con el Estado Ecuatoriano y las Orientaciones Institucionales, la Inspectoría Salesiana y el CONESA.

**Lo integran:**

Rector/a de la UESSJ, Vicerrector, El Director de la Comunidad, Vocales, Coordinador del Departamento de Pastoral.

**Sus funciones son** las contempladas en la ley de educación, adicionalmente:

- Conocer y aprobar los mecanismos de admisión del personal y de los estudiantes.
- Aprobar la planificación anual y los informes de los departamentos de Pastoral Juvenil – Vocacional, Técnico – Pedagógico y Orientación y Bienestar Estudiantil para tomar decisiones.
- Identificar grupos sociales en riesgo de exclusión y establecer alternativas de atención.
- Establecer los requisitos para proponer el otorgamiento de becas o rebajas de pensión a los estudiantes de escasos recursos económicos.
- Responder a las recomendaciones y normas emitidas por el Consejo de la Comunidad Educativo-Pastoral.
- Nombrar a los coordinadores académicos y miembros de los departamentos.

f) **Junta de Docentes de Curso:**

Organismo de acompañamiento y apoyo al proceso de formación y aprendizaje de los estudiantes. Analiza interdisciplinariamente el crecimiento académico y la disciplina a nivel personal, global y por áreas para proponer estrategias de superación o corrección en función de su proceso formativo.

Está integrada por todos los profesores del curso.

Sus funciones son las que se han establecido en el Reglamento General de Educación y adicionalmente las señaladas en el Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana (RIES, 2003: art. 16)

g) **Junta de Docentes de Área:**

Organismo de acompañamiento y apoyo al fortalecimiento del proceso académico y científico que operativiza y evalúa el currículo y el desarrollo del aprendizaje del área respectiva.

Está integrada por los profesores de las asignaturas que pertenecen al área.

Sus funciones son las que se han establecido en el Reglamento General de Educación y adicionalmente las señaladas en el Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana (RIES, 2003: art. 17)

**h) Departamento Técnico Pedagógico:**

Organismo asesor, gestor y de apoyo en la planificación y ejecución de las políticas educativas de la UESSJ de Manta y desempeña las siguientes funciones en estrecha coordinación con las autoridades:

- Fortalecer la labor académica de la Institución, mediante un asesoramiento pedagógico permanente y oportuno.
- Proponer aportes e innovaciones pedagógicas y curriculares.
- Elaborar proyectos educativos institucionales o de área y velar por su ejecución.
- Informar oportunamente al Padre Director General y Rector sobre el avance de los proyectos planteados.
- Establecer el procedimiento de evaluación institucional y del aprendizaje.
- Diseñar un modelo de planificación micro curricular en base al PROSIEC y al PCI de la Unidad Educativa.
- Organizar, planificar, acompañar y asesorar a las diferentes comisiones de proyectos específicos del PEPS.
- Diseñar y ejecutar procesos de capacitación para todos los estamentos de la comunidad educativa.
- Lo integran profesionales de la educación en las diferentes especialidades.

**i) Departamento de Pastoral Juvenil-Vocacional:**

Organismo responsable del desarrollo de procesos contextualizados de pastoral juvenil en clave vocacional potenciando en los procesos de formación las dimensiones evangelizadora, vocacional, asociativa y educativa-cultural.

**Lo integran:**

El Presidente del C-CEP o su delegado, el cual delegará responsabilidades al personal de apoyo.

Los Responsables de Enseñanza Religiosa.

Los facilitadores o mediadores de las convivencias.

Los asistentes o tutores de grado o curso quienes prestarán su colaboración.

**Las funciones de este departamento son:**

- Coordinar y animar la ejecución de la propuesta que la Unidad Educativa Pastoral ofrece a los miembros de la Comunidad Educativa en todas sus expresiones.
- Elaborar la programación anual para la formación familiar
- Coordinar sus actividades con el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.
- Programar o animar las celebraciones litúrgicas que se cumplen en el Plantel.
- Organizar y asesorar a todos los grupos asociativos de proyección de servicio social, apostolado y misionero.
- Facilitar los recursos de apoyo didáctico para los encuentros, convivencias, retiros, etc.
- Diseñar, actualizar y desarrollar el itinerario de maduración en la fe integrando la cultura religiosa, la vivencia de valores cristianos y las celebraciones litúrgicas.
- Proponer, organizar, desarrollar y evaluar las experiencias de espiritualidad y vida cristiana con los distintos estamentos de la comunidad educativa.
- Participar en jornadas de desarrollo profesional permanente.
- Cooperar en actividades interdisciplinarias.
- Coordinar las actividades formativas con los guías, tutores o asistentes de curso.
- Orientar y animar los compromisos de carácter solidario.
- Acompañar el proceso de formación de los pre-voluntarios.
- Rendir cuentas de su gestión técnica-educativa y económica al final de cada año lectivo y del presupuesto anual designado para la ejecución de las acciones.

Nota.- Actualmente se debería tomar como referencia las líneas de acción de la estrategia 4 del Proyecto Inspectorial de Educación Salesiana (PIES, 2004: 76-87)

**Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil:**

Organismo técnico y gestor encargado de impulsar y dinamizar la orientación educativa, profesional, vocacional y los servicios sociales que presta la UESSJ de Manta, interactuando de manera sinérgica con el Departamento de Pastoral Juvenil – Vocacional e Inspección.

**Lo integran:**

Orientador de las secciones Básica I, Básica II y Bachillerato (Actualmente el Dr. Luis Vélez de la Cruz).

Trabajadora Social (Actualmente la Lcda. Violeta Centeno).

Sus funciones están determinadas en los respectivos reglamentos. Adicionalmente ejecutarán las siguientes **funciones:**

- Realizar reuniones semanales de coordinación con el Vicerrector e Inspector General de la Unidad Educativa y, según los casos, con los asistentes o tutores de curso.
- Proporcionar a los estudiantes todos los elementos técnicos necesarios para una verdadera orientación vocacional, educativa y psicológica.
- Coordinar sus actividades con el Departamento de Pastoral Juvenil – Vocacional e Inspección en función del acompañamiento y formación holística de los estudiantes.
- Orientar a los estudiantes en el empleo adecuado del tiempo libre.
- Evaluar el Plan Anual de Trabajo y someterlo a la aprobación del Consejo Directivo.
- Presentar anualmente el informe de labores a la Dirección Provincial, previa aprobación del Rector y Vicerrector.
- Realizar entrevistas programadas o espontáneas a estudiantes, docentes y padres de familia de acuerdo con las necesidades.

- Informar a los directivos de casos que necesiten consideración especial.
- Favorecer a los estudiantes con elementos técnicos suficientes para una clarificación de sus futuras opciones vocacionales y profesionales.
- Crear en los estudiantes la conciencia de la función social de su futura profesión.
- Coordinar acciones relacionadas con la prevención, mejoramiento de la salud, higiene y seguridad.
- Rendir cuentas de su gestión técnica y económica al final de cada año lectivo y del presupuesto anual designado para la ejecución de las acciones.
- Coordinar, junto con los directivos del CES, los procesos de capacitación docente y formación permanente del personal.

**j) Gobierno Estudiantil:**

Organismo que representa oficialmente a los estudiantes dentro y fuera de la UESSJ. Posibilita el protagonismo juvenil de sus integrantes.

Estará constituido por los siguientes miembros elegidos por votación general y directa: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y diferentes Comisiones de acuerdo al plan de acción propuesto.

**Sus funciones son:**

- Lograr y mantener el prestigio y buen nombre de la UESSJ de Manta.
- Fomentar una amplia participación de los estudiantes en las labores educativas, mediante actividades de carácter pastoral, cívico, cultural, social y deportivo.
- Desarrollar actitudes, conductas y hábitos socialmente aceptados como: cortesía, cooperación, tolerancia, responsabilidad y participación positiva en la sociedad.
- Participar en el desarrollo de las actividades pastorales, científicas, culturales, deportivas y sociales, programadas por las autoridades de la UESSJ de Manta o por iniciativa propia, mediante la elaboración de proyectos que serán estudiados y aprobados por las autoridades de la Institución.
- Fomentar el compañerismo estudiantil y crear un ambiente de respeto y armonía entre directivos, docentes, administrativos, personal de apoyo y seguridad, estudiantes y demás miembros de la CEPS local.

- Participar en el mantenimiento de la disciplina de sus compañeros.
- Cooperar en la buena conservación del establecimiento y sus pertenencias.
- Colaborar con las actividades del Comité Central de Padres de Familia y organizar la participación estudiantil en la realización de las mingas y otras actividades encaminadas a atender las necesidades de la UESSJ.
- Participar en las reuniones del Consejo de la Comunidad Educativo-Pastoral.
- Presentar un informe de las actividades realizadas en su período.

**k) Comité Central de Padres de Familia:**

Organismo de participación que representa a los padres de familia, apoderados o representantes. Su misión es colaborar con la Unidad Educativa en el cumplimiento de sus fines, sin interferir en la toma de decisiones administrativas o técnicas del Establecimiento.

**l) Equipo de Inspección:**

El Equipo de Inspección de la UESSJ, anima, controla y ejecuta las disposiciones Académico – Administrativas en el Plantel, es el principal animador, facilitador, motivador y de apoyo a la gestión académica y disciplinaria del CEPS.

Se encuentra integrado por:

El Inspector General y las Inspecciones de la Educación Básica I, Educación Básica II y Bachillerato.

Observando el estilo salesiano tendrá presente que:

La acción educativa salesiana tiene por máxima que la persona es la protagonista de su propia formación.

El alumno y la alumna intervienen activamente en su proceso educativo, y asume niveles de participación y responsabilidad según su capacidad y madurez. En la medida de sus posibilidades y niveles de desarrollo, encuentran en la UESSJ de Manta, las posibilidades de participación muy variadas mediante la expresión de intereses e inquietudes a través de los tutores y educadores.

El/la estudiante debe intercambiar puntos de vista con los educadores, asumiendo responsabilidades en la vida propia del aula, en aspectos materiales, personales, procesos de aprendizaje, didáctica, maltratos etc.

Deben tratar de formar parte de la organización de grupos-asociaciones con el objetivo de canalizar opiniones, promover actividades, proponer acuerdos, tomar decisiones, asumir compromisos, evaluar realizaciones, etc.

Es muy importante la participación directa del/la estudiante, en los órganos colegiados de animación y gobierno para elaborar, realizar y evaluar el Proyecto Educativo Pastoral del centro, proponer iniciativas, colaborar en la toma de decisiones y compartir responsabilidades.

### **Las funciones del Profesorado, como actor fundamental de la Comunidad Educativa Pastoral:**

Los maestros son miembros activos de la CEPS, trabajan con una Mentalidad Proyectual bien definida, viven corresponsablemente su vocación educadora en la formación integral de los jóvenes, y ponen en juego sus competencias profesionales, educativas y pastorales; asumiendo así su compromiso con el Espíritu Salesiano y su Identidad Carismática.

El Maestro debe buscar la comprensión, memorización y aplicación de principios y orientaciones de la Inspectoría Salesiana, del Conesa y del Ministerio de Educación. Debe tener una adecuada capacidad de análisis, relación y síntesis, asimilación de contenidos científicos, sensibilidad artística y estética, capacidades técnico-profesionales, desarrollo de la propia creatividad, uso de las nuevas tecnologías y valoración de su impacto en nuestra sociedad.

El Maestro debe contar con valores éticos y espirituales, que favorezcan la capacidad de juicio y discernimiento. Debe cultivar el sentido del misterio de la propia existencia, el sentido de Dios y reconocimiento del otro como hijo de Dios, el sentido crítico y búsqueda de la verdad, la disposición hacia la libertad y la tolerancia, el compromiso por la justicia y



la paz, el sentido de la gratuidad y el voluntariado, la solidaridad en la cooperación y el desarrollo de los pueblos.

**Las funciones del personal de Administración y Servicios, hace posible y favorece la acción educativa:**

El personal de Administración y Servicios de la UESSJ constituye una parte importante de la CEPS. Igual que el resto de integrantes de la CEPS, las personas que asumen estas tareas de administración y servicios son corresponsables, desde sus diversas funciones con los demás miembros, prestando una valiosa aportación, haciendo posible y favoreciendo la acción educativa de todos. Deben apoyar con su trabajo el Sistema Preventivo de Don Bosco.

Deben coordinar las diferentes actividades y servicios complementarios que se ofrecen al alumnado; asumen las funciones correspondientes a la gestión económica y administrativa de los bienes propios de la UESSJ.

Realizan los trabajos de Secretaría y de apoyo a la dirección y animación de la Obra Educativa; se preocupan de la acogida y relaciones externas de la Institución; contribuyen a mantener las instalaciones en condiciones, para que todos los miembros de la CEPS, puedan encontrarse a gusto y llevar a cabo la labor que les corresponde.

Desde sus funciones favorecen la calidad educativa mediante el testimonio del trabajo constante y bien realizado; tienen o deben tener un espíritu de servicio, sentido de acogida y relación cordial, fidelidad, discreción, sensibilidad estética.

La CEPS protege y reconoce eficazmente su valiosa aportación, su participación en la vida y gestión del centro, promoviendo la formación permanente y un justo reconocimiento social.

### **Las funciones de los padres y las madres de familia, como primeros responsables de la educación de sus hijos:**

La UESSJ de Manta reconoce a los padres y las madres de familia, como principales responsables de la educación de sus hijos, porque la educación y formación del estudiante, debe estar en complementariedad con la educación familiar, que juega un papel esencial en los valores y actitudes que los hijos interiorizan en los primeros años de su crecimiento.

Cuando matriculan a sus hijos/as, los padres reconocen y aceptan las características de la educación salesiana, el PEPS y el cumplimiento de las normas del mismo.

La familia está llamada a asegurar la estabilidad y la seguridad emocional, física y formativa de los hijos; promover lazos afectivos en las relaciones interpersonales; ayudar al desarrollo de la identidad personal, presentándose los padres como modelos concretos de hombre o mujer; favoreciendo de esta forma la identificación sexual de los hijos; estimular el aprendizaje y ejercicio de los valores personales y sociales; la familia debe ser la primera escuela de orientación vocacional-profesional.

Debe existir una relación entre familia y escuela a través del intercambio y la cooperación entre padres, madres y educadores en la que los educadores tengan ocasión de ampliar el conocimiento del alumno, y aumentar así sus posibilidades de ayuda y orientación. Los padres y madres de familia deben recibir la oportuna información sobre el progreso o las dificultades de los hijos en el trabajo escolar, dando a los educadores el apoyo que necesitan en su tarea formativa.

Los padres y madres de familia pueden asociarse de tal manera que las acciones estén coordinadas para colaborar en la organización de actividades educativas complementarias y de tiempo libre.

### **3.2. Estrategias y líneas de acción para una gestión proyectual y corresponsable**

La propuesta de organización interna que se ha desarrollado en la sección anterior está en función de la proyección de la vida institucional para al menos los próximos cinco años; de ahí que tomando en cuenta el nivel de ejecución de las estrategias y líneas de acción de los

POAs (ver primer capítulo), se retoma la identidad, la misión, visión con sus valores corporativos para proyectar las estrategias y líneas de acción.

### **3.2.1. Identidad Institucional.**

La UESSJ de Manta, inicialmente fue un oratorio festivo (1942) organizado por el P. Telmo Andrade con la colaboración de un valioso grupo de catequistas y al servicio de 200 niños hijos de los pescadores pertenecientes a la parroquia Tarqui. En ese tiempo la población de la ciudad de Manta ascendía a 20.000 habitantes.

Cuando el P. José Corso, sdb siendo Inspector de los salesianos en el Ecuador dio la obediencia al P. Julio Haro, sdb para fundar la Casa Salesiana en Manta (1944), lo hizo con la colaboración de todos los parroquianos superando con mucho esfuerzo múltiples dificultades. Se pudo constatar la máxima solidaridad (corresponsabilidad) en condiciones muy adversas y una colaboración generosa en la construcción.

En 1946 se había concluido la construcción del segundo piso del edificio y comienza a funcionar la escuela completa con 80 alumnos; el 18 de julio de 1949 el P. Pedro Giacomini sdb, (Inspector de los salesianos) autorizó la apertura de la sección secundaria la misma que el 3 de mayo de 1951 se inicia con 34 estudiantes sabiendo que en la primaria se atendía a 200 alumnos.

Desde entonces han transcurrido sesenta y un años y nos encontramos con la Unidad Educativa Salesiana San José, la misma que es regentada y animada por la Comunidad Salesiana. Esta institución educativa, por la naturaleza de su financiamiento es fisco misional y durante muchos años estuvo al servicio de niños, adolescentes y jóvenes provenientes de los sectores populares de Manta y de otros cantones de la provincia. Actualmente, se atiende también a niñas y adolescentes.

Los educadores salesianos y seculares afirman estar convencidos que la formación de la niñez y juventud en los valores cristianos constituye el fundamento de una formación integral que a la vez es un derecho. Creen que la educación salesiana constituye una

oportunidad para compartir la vida con los jóvenes y que es una oportunidad para aportar con la formación de buenos ciudadanos que se comprometan con la transformación social.

### **3.2.2. Misión**

La misión de la UESSJ, es *acompañar los procesos de educación integral, el desarrollo armónico, libre y original desde la dimensión humana y cristiana con el fin de que llegue a ser un “buen cristiano y honrado ciudadano”, capaz de tomar responsabilidades y ser transformador de la sociedad y de la Iglesia de nuestro tiempo.*

Parte de su misión es acompañar el crecimiento integral de niños, adolescentes y jóvenes en el desarrollo de sus capacidades humanas que les permitan enfrentar los retos del siglo XXI, comprometiendo a los actores sociales de la Comunidad Educativa de Manta en la construcción corresponsable del clima de familia, para que sean capaces de asumir con responsabilidad la transformación de la sociedad.

### **3.2.3. Visión de futuro y valores corporativos.**

La UESSJ de Manta es un lugar y un ambiente donde se construye en un clima de familia, una comprensión significativa y esperanzadora de la vida, respetando la dignidad de la persona, potenciando el desarrollo de capacidades humanas y habilidades, que ayuden a los jóvenes a convertirse en ciudadanos: respetuosos, responsables, justos y solidarios.

Este proceso de construcción es responsabilidad de todos los miembros de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana, la misma que se apoya en la vivencia de los siguientes valores:

#### **Valores corporativos:**

La convicción de que la Pastoral Juvenil Salesiana es el Espíritu Instituyente, motiva a los actores sociales de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana, a una praxis educativa pastoral cuyos rasgos son:

- a) La construcción corresponsable y cotidiana del espíritu de familia.
- b) La autenticidad como fruto de la coherencia entre el ser, decir y hacer.
- c) La formación del pensamiento: autónomo, crítico, lógico y creativo.
- d) El creciente protagonismo juvenil con equidad de género.
- e) La autonomía y la solidaridad.
- f) La alegría que nace de la conciencia de ser mejor y que la vida es una fiesta.

### **3.2.4. Análisis de factores internos y externos.**

#### **A. Factores internos**

##### **Fortalezas:**

- a) La Institución se encuentra integrada por Profesionales de la educación con muchas fortalezas entre ellas el compromiso con niños y jóvenes, conocedores de las ideas de Don Bosco, estudiosos de las Memorias del Oratorio de San Francisco de Sales, viven el Sistema Preventivo, mismas que deben ser el punto de partida y de apoyo para la planificación y ejecución de cualquier programa. Siempre encontraremos elementos que no comparten todas estas fortalezas.
- b) Profesores preparados y con mucha experiencia profesional; autoridades con muy buena predisposición y sintonía con la filosofía salesiana y padres de familia deseosos de coadyuvar en el proceso Enseñanza – Aprendizaje y estudiantes dóciles y moralmente sanos.
- c) Consejo Directivo dispuesto a Organizar y llevar a cabo un trabajo profesional con una Gerencia Educativa moderna.
- d) Comité de padres de familia activo y predispuesto a colaborar porque reconoce el valor formativo y académico de la propuesta educativa salesiana.
- e) Asociación de profesores dispuestos a conseguir un ambiente de trabajo ideal.

##### **Debilidades:**

- a) Insuficiente desarrollo de la Mentalidad Proyectual y de la Corresponsabilidad en algunos actores sociales de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana de la UESSJ San José. Esto afecta a la realización del Proyecto Educativo Pastoral en forma eficiente.

- b) Persiste la tensión entre una práctica docente tradicional respecto a las propuestas innovadoras establecidas en el PROSIEC. La práctica pedagógica de muchos docentes evidencia una visión academicista que olvida las dimensiones fundamentales del PROSIEC.
- c) En algunos docentes se evidencia un estado de cansancio pedagógico que se manifiesta en un bajo nivel de compromiso y en una actitud de cumplimiento en la participación en el proceso de formación permanente y actualización docente.
- d) Inexistencia de un sistema de evaluación de la calidad de la gestión institucional.
- e) Incomprensión de algunas autoridades y funcionarios. La inequidad salarial que se constata entre los profesores que trabajan con nombramiento fiscal y los que trabajan con contrato particular genera un permanente malestar.
- f) Rigurosidad en la observancia de un marco legal de parte del Ministerio de Educación.

## **B. Factores externos**

### **Oportunidades:**

- a) Directrices del CONESA para la aplicación del PROSIEC, para desarrollar las acciones de la UESSJ.
- b) Permanente interés de la Inspectoría Salesiana y del CONESA para orientar a través de capacitaciones periódicas a los profesores y directivos.

### **Amenazas**

- a) Incertidumbre respecto a la aplicación de una nueva legislación educativa que privilegia a las instituciones educativas fiscales y presiona de forma fiscalizadora a las instituciones fisco misionales. Esta situación debilita los procesos educativos innovadores.
- b) Los mecanismos aplicados por la SENESCYT en función del ingreso de los egresados a la educación superior provoca exclusión y desorientación profesional.
- c) En ciertos casos no se cumplen ideales de D. Bosco, dejando de acompañar permanentemente a los jóvenes en el desarrollo de su vida. No se hace el seguimiento de nuestros egresados.

- d) Debilitamiento de la credibilidad institucional frente a la ciudadanía, la misma que es muy exigente respecto a sus derechos, pero evasiva respecto a sus obligaciones.

### **3.2.5. Los problemas graves ó nudos críticos de la UESSJ.**

#### **a) Frágil proceso desarrollo de la Mentalidad Proyectual.**

Es necesario dar más importancia al papel que desempeña el Consejo de la CEP, así como promover un auténtico liderazgo entre los miembros que lo integran.

Por otra parte y en relación a los actores sociales de la Comunidad Educativa, se debe enfatizar que no basta la buena voluntad para cumplir múltiples actividades que emergen como urgencias coyunturales, es necesario encausar las actividades en procesos, organizar el trabajo de tal manera que los procesos se orienten a los objetivos y fines institucionales.

#### **b) Desorientación e incertidumbre respecto a la innovación curricular.**

Las nuevas exigencias provenientes de la propuesta curricular del Ministerio de Educación referidas tanto para la Educación Básica como para el Bachillerato, deben ser analizadas y contextualizadas de tal forma que no debiliten la Identidad Institucional, ni anulen las innovaciones curriculares del PROSIEC que ha venido realizando la UESSJ orientado por el CONESA.

De esta manera, se constata que el proceso de evaluación escolar actual está centrado en resultados cuantitativos de aprendizajes, debemos pasar de una evaluación estática a una evaluación dinámica e integradora, centrándonos en el ser, conocer, hacer, convivir, aprender a aprehender y a emprender.

#### **c) Cansancio pedagógico en el personal docente.**

Vivimos una época marcada por cambios que se dan en duraciones cada vez más cortas. Los cambios son vertiginosos y el aprendizaje es siempre tardío. Apenas estamos encontrando las respuestas, nos cambian las preguntas...., ante el riesgo de la

obsolescencia, la alternativa es la predisposición al aprendizaje permanente durante toda la vida. Ciertamente que los docentes demandan aumento de sueldos y promoción, pero la exigencia de actualización se impone, presiona y ocasiona cansancio, desmotivación y la búsqueda de mejores oportunidades.

**d) Desequilibrio en el desarrollo de procesos formativos y académicos.**

Si durante los períodos que precedieron al actual Director Salesiano predominó la formación académico – científica sobre la formación cristiana; ahora da la impresión que la situación se ha invertido. Y se constata en la praxis educativa, una insuficiente comprensión de la sinergia y dependencia de las cuatro dimensiones fundamentales del Proyecto Educativo Pastoral.

**e) Estancamiento en la cualificación de los procesos administrativos – financieros.**

La gestión administrativa y financiera siempre constituye una preocupación porque de su eficiencia y eficacia depende la sostenibilidad institucional. Estas funciones requieren de una permanente asesoría y búsqueda de estrategias que prevengan situaciones de inseguridad e inequidad económica.

**f) Inexistencia de un sistema integral para evaluar con objetividad la gestión y animación institucional.**

Es necesario promover la evaluación de la gestión institucional, desde las Orientaciones de la ESA III, para: Conseguir calidad en la educación, tomar en cuenta el clima institucional, no olvidar la identidad carismática, tener presente los procesos y proyectos implementados, contar con los recursos humanos y materiales, evaluar permanentemente los resultados de la gestión de la Obra Educativa, evaluar permanentemente los resultados académicos, etc.

Se deben elaborar planes de mejora sobre la base de la evaluación permanente e implementar sistemas de calidad educativa que incluyan desarrollo de estándares o perfiles deseados (Evaluaciones de impacto).



Este sistema de evaluación debe ser más participativo, integral, incluyente, justo y permanente, (ESA III).

### **3.2.6. Objetivo estratégico.**

Potenciar, en los actores sociales de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana, una gestión - animación institucional motivada por una mentalidad proyectual y creciente corresponsabilidad para cumplir con la Misión y Visión de la Obra Salesiana de Manta.

### **3.3.7. Estrategias**

Para cumplir con lo anotado se asumen las cinco estrategias establecidas en el PIES por considerarlas pertinentes e indispensables y se añade una sexta estrategia para una Gestión Institucional Significativa:

- a) Fortalecimiento de una cultura de planificación educativa.
- b) Actualización del Proyecto Curricular Institucional, tomando como referencia el PROSIEC y las orientaciones del Ministerio de Educación.
- c) Formación, actualización y evaluación docente permanente.
- d) Desarrollo de los procesos de la Pastoral Juvenil en clave vocacional.
- e) Mejoramiento de la gestión administrativa- financiera de la Institución con criterios de: equidad, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.
- f) Implementación de un sistema integral de evaluación de la gestión institucional.

### **3.3.8. Líneas de acción en función de las estrategias**

#### **a) Fortalecimiento de una cultura de planificación educativa**

- Revisar la estructuración, rol específico y funcionamiento del Consejo de la CEP, según lo establecido en el Art. 41 del Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana.

- Actualizar y socializar el Plan Operativo Anual del año lectivo 2012 – 2013 para clarificar las competencias y la coordinación entre los organismos de gestión y participación.
- Establecer políticas institucionales para garantizar una gestión eficaz de los organismos responsables de: planeamiento educativo, currículo, formación y actualización docente, pastoral juvenil en clave vocacional.
- Determinar indicadores y criterios para evaluar la calidad de la realización de las líneas de acción establecidas en el PEPS.

Los responsables son el Director, la Rectora, el Vicerrector, los encargados de la sección básica y la Comisión de Planificación y Evaluación.

**b) Actualización del Proyecto Curricular Institucional tomando como referencia el PROSIEC y las orientaciones del Ministerio de Educación.**

- Contextualizar la interpretación del informe de evaluación al nivel de apropiación y aplicación del PROSIEC.
- Juzgar desde criterios humanistas la significatividad y pertinencia de las destrezas con criterios de desempeño tanto en educación básica como en bachillerato.
- Cualificar los procesos de planeamiento, desarrollo y evaluación curricular en todos los niveles educativos (inicial, básica y bachillerato) de la UESSJ.
- Establecer políticas de evaluación a los procesos de formación y aprendizaje tomando como base el paradigma del desarrollo (Capítulo V del PROSIEC).
- Realizar un estudio de pertinencia y viabilidad sobre la implementación del bachillerato internacional.

Los responsables son el Vicerrector, encargados de la sección básica y la Comisión de Planificación y Evaluación.

**c) Formación y actualización docente continua**

- Establecer metas en relación al perfeccionamiento docente para cada año lectivo.

- Diseñar y realizar un proceso sistemático de formación y actualización docente, que aborde temáticas de actualidad y proporcione herramientas para cualificar los procesos de interaprendizaje.
- Capacitar a los profesores en el campo de las nuevas tecnologías, nuevos lenguajes.
- Proponer modalidades para la promoción y estímulo a los docentes durante cada año lectivo.
- Aplicar un sistema de evaluación docente que potencie la cualificación del desempeño docente en los distintos niveles de la Unidad Educativa.

Los responsables son el Vicerrector y encargados de las secciones básicas.

**d) Desarrollo de los procesos de la pastoral juvenil en clave vocacional.**

- Clarificar las funciones centrales de los equipos que integran el Departamento de Pastoral Juvenil Vocacional.
- Realizar procesos de formación significativa desde las áreas de religión y dignidad humana.
- Socializar entre los actores sociales de la Comunidad Educativa los compromisos establecidos en el Código de convivencia para comprometerlos en la construcción corresponsable del clima de familia.
- Proponer un programa de formación permanente a los tutores para un acompañamiento significativo en la clarificación del proyecto personal de vida.
- Crear estructuras que potencien la participación y el protagonismo de los/las jóvenes.

Integrantes del departamento de pastoral juvenil – vocacional y tutores.

**e) Mejoramiento de la gestión administrativa- financiera de la Institución con criterios de: equidad, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.**

- Estructurar el Consejo Económico de Obra y cumplir las funciones, según las orientaciones dadas por el Economato Inspectorial.
- Implementar estrategias para una gerencia eficiente de los recursos económicos, infraestructura y equipamiento de la Unidad Educativa.

- Elaborar un manual de funciones para realizar una gestión administrativa – financiera más eficiente y eficaz.
- Implementar un sistema de información periódica de la gestión administrativa - financiera de la Unidad Educativa.

Los responsables son Director, Rectora, Colectora y Departamento administrativo.

**f) Implementación de un sistema integral de evaluación de la Gestión Institucional.**

Evaluar el desempeño del personal directivo, administrativo y de servicios de forma Periódica durante cada año lectivo.

Los responsables son los Técnicos del CONESA, departamento de Pastoral.

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

- a) La Unidad Educativa Fiscomisional Salesiana San José es una institución educativa católica y salesiana que tiene por tarea central ayudar a los miembros de la comunidad educativa, especialmente a los/as estudiantes a construir una visión de la vida, sintetizando de manera crítica y comprometida la fe, cultura y la vida. Por esto que la escuela salesiana no se ha de limitar a una formación académica desarticulada de la formación humana y cristiana; cierto es que un gobierno que dispone el carácter laico de la educación en la sociedad de consumo olvida el sentido de trascendencia porque el ideal de vida se limita al bienestar social y económico; en cambio una educación que no olvida el sentido de trascendencia garantiza el carácter ético de las personas.
- b) La significatividad de la educación en la Unidad Educativa Salesiana San José no se ha de juzgar solo desde la formación académica, ni solo desde la dimensión

pastoral, de la imagen social que proyecta....se ha de juzgar desde una Gestión Educativa Proyectual y corresponsable que muestra como signo distintivo la calidad académica desarrollada en un clima de asistencia familiar

- c) “La Mentalidad Proyectual y la Corresponsabilidad son condiciones indispensables para en la animación - gestión de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana Unidad Educativa Salesiana de la Unidad Educativa San José de Manta”. Sin embargo no son procesos a corto plazo, porque exigen cambio de mentalidad y voluntad para madurar; de ahí la necesidad de una formación permanente acompañada de políticas institucionales que garanticen el reconocimiento y la equidad socioeconómica en el personal.
  
- d) La calidad de la animación y gestión es afectada por un clima institucional desfavorable que se debe a la tensión entre la gestión académica y la gestión pastoral; entre quienes trabajan con nombramiento fiscal y quienes trabajan bajo contrato particular; quienes aceptan el ideal de llegar a ser educadores salesianos y quienes se limitan a recibir una remuneración por las funciones que desempeñan. En todo caso, “la fiebre no está en las sábanas”, me refiero a que estas tensiones no se resuelven con retiros y convivencias.
  
- e) Es sabido que la familia está en crisis porque bajo el pretexto de no reproducir el autoritarismo han asumido una actitud de permisividad e incluso de indiferencia a tal punto que ya no existe autoridad y lo más cómodo es evadir la responsabilidad educativa. Así pues, cuando los hijos fracasan, saben a quién culpar. Los niños y adolescentes, pese a provenir de familias pobres son presas fáciles del consumismo, no quieren asumir responsabilidades, se han vuelto muy egoístas y en toda decisión buscan aplicar la ley del mínimo esfuerzo.

#### **4.2. Recomendaciones**

- a) La educación salesiana, ha de ser una educación significativa, es decir, debe tener sentido y orientación humanista. Para esto, se ha de ayudar a los estudiantes a que se apropien de su proceso de formación humana, cristiana y científica desarrollando

desde todas las asignaturas su facultad de pensar en forma crítica, creativa y lógica. Porque, ser buenos cristianos y honrados ciudadanos compromete a la construcción de una sociedad justa y solidaria.

- b) De ahí, la urgencia de fortalecer los procesos formativos mediante la organización de grupos y asociaciones, de impulsar el protagonismo juvenil, ofrecer posibilidades de formación humana – cristiana y sobre todo se constata la urgencia de ayudar a desarrollar la capacidad de pensar por uno mismo, de forma crítica y creativa.
- c) Esto exige de los miembros de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana un cambio profundo de mentalidad con sentido proyectual, que a su vez exige un compromiso corresponsable. Este cambio no se realiza en corto tiempo, es un cambio que no se consigue en corto plazo, tampoco se hace realidad únicamente con seminarios, cursos y acreditaciones...va madurando en el ejercicio de proyectar juntos el proyecto educativo pastoral salesiano de tal forma que éste sea el instrumento fundamental oriente la gestión institucional desde las distintas áreas que se han previsto en la propuesta.
- d) Una gestión – animación con estilo salesiano es lo ideal que se debe construir estableciendo principios y políticas que se basen en el valor de la justicia y equidad en el personal para fomentar un clima de familia. Si lo económico es tan importante en la vida del personal, este aspecto debe transparentarse al máximo sin perder de vista que no es lo único valioso, pues el reconocimiento positivo de lo que son y hacen las personas también lo es.
- e) Es importante, comprometer a los padres de familia y responsables legales en la misión educativa cuidando que no primen criterios individuales y antipedagógicos en la gestión institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) BARRENO, Patricio. Educación en la práctica de valores. Inspectoría Salesiana. Quito. 2001.
- 2) Braido, F (1999) Carta de Don Bosco al Oratorio sobre el Espíritu de Familia. Quito: Ecuador.
- 3) CENTRO SALESIANO REGIONAL DE FORMACIÓN PERMANENTE. Proceso educativo salesiano y las culturas emergentes. Cumbayá, 1994.
- 4) CHAVEZ PASCUAL, sdb. Capítulo General XXVI Salesianos de Don Bosco Editorial CCS, Madrid, 2008, pags. 253
- 5) CONESA. Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana. Imprenta Don Bosco. Quito. 2007.
- 6) CONESA. Proyecto Inspectorial de Educación Salesiana. Imprenta Don Bosco. 2004.
- 7) CONESA. Proyecto Salesiano de innovación educativa y curricular. Imprenta Don Bosco, Quito. 2007.
- 8) CONESA. Compendio de métodos y técnicas para la formación y el aprendizaje en el contexto escolar. Editorial Don Bosco. Cuenca. 2008.
- 9) EQUIPO DE COORDINACIÓN CENTRAL. Encuentro continental de educación salesiana Cumbayá II. Editorial Don Bosco, Cuenca - Ecuador 2001
- 10) EQUIPO DE COORDINACIÓN CENTRAL del encuentro continental Escuela Salesiana América III, Brasilia. Desafíos de una sociedad en cambio cultural a la animación/gestión escolar y el acompañamiento a los jóvenes preparado por la región SEPSUR y presentada en Brasilia, mayo del 2008
- 11) GOYA BENITO. Psicología y vida espiritual. Ediciones San Pablo, Madrid – España, 1999.
- 12) <http://www.bibliayvida.com/recursos/pablo-amor.pdf>
- 13) GUERRIERO ANTONIO Y CREAMER PEDRO. Un siglo de presencia salesiana en el Ecuador, el proceso histórico. Editorial Don Bosco, Cuenca – Ecuador, 1997.
- 14) ITURRALDE, Pablo. La realidad desde los pobres y los jóvenes y las clases populares. Inspectoría Salesiana. Quito. 2000.

- 15) MARTINEZ RODRIGO. Proyecto personal de vida, guía formativa y operativa para educadores. Imprenta Don Bosco, Quito – Ecuador, 2012.
- 16) MORALES, Gonzalo. Ética, valores y moral. Litocenco Ltda. Cali. 2005.
- 17) MORALES, Gonzalo. El Giro Cualitativo de la Educación. Litocenco Ltda. Cali. 2005.
- 18) PERAZA, Fernando. Iniciación al estudio de Don Bosco. Editorial Don Bosco. Cuenca-Ecuador. 1995.
- 19) PERAZA, Fernando. Sistema Preventivo de Don Bosco. Imprenta Don Bosco. Quito. 2000.
- 20) PONCE, Vicente. Recopilación de Legislación Educativa. Universidad de Guayaquil. 2002.
- 21) RICCERI LUIS, sdb. XX Capitulo General Especial Salesiano. Impreso en industrias gráficas España S. L., Madrid, 1972 pags. 722
- 22) SÁNCHEZ, Luis. Familia Salesiana. Inspectoría Salesiana. Quito. 2001.
- 23) VECCHI JUAN, sdb. XXIV Capitulo General de la Sociedad Salesiana, Salesianos y Seglares, compartir el espíritu y la misión de Don Bosco. Editorial CCS, Roma, 1996, pags 473.
- 24) VIGANÓ EGIDIO, sdb. XXI Capitulo General Salesiano. Impreso en Comercial Malvar, S.L., Madrid, 1978, pags. 522
- 25) Ávila Baray, H.L. (2006) Introducción a la metodología de la investigación Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/)
- 26) <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion5.htm>
- 27) <http://www.edukativos.com/apuntes/archives/99>
- 28) Capítulos Generales 24, 25 y 26. [Webmaster@sdb.org](mailto:Webmaster@sdb.org) (sdb. Newsletter)



## ANEXOS

### ANEXO 1

#### TEMA: la identidad institucional de la UESSJ de Manta

Personas consultadas: Padres de familia, profesores, ex alumnos de la Institución.

#### Preguntas claves:

1. ¿Qué es lo que se dice sobre la Identidad Salesiana en la UESSJ de Manta?
2. ¿Qué rasgos de la UESSJ de Manta la hacen única e irrepetible, comparada con las otras Instituciones Educativas de Manta?
3. ¿Por qué prefieren los padres de familia esta institución educativa respecto a otras?

Resumen de respuestas:

*¿Qué es lo que se dice sobre la Identidad Salesiana en la UESSJ de Manta?*

La Unidad Educativa Salesiana San José de Manta, tiene mucho prestigio bien ganado durante muchos años. Los Salesianos vinieron a Manta el año 1951 y desde entonces han educado y formado a la juventud. Hay gente mayor que recuerda muy claramente a sacerdotes como el P. Antonio Porcu sdb, P. Juanito, P. Luis Moreno Echeverría, P. Cherni, P. Vicente Súleman sdb y sería largo nombrar a tantos que la gente mayor recuerdan con mucho cariño.

En la actualidad hay una demanda de matrícula bastante grande tanto para mujeres como para varones ya que ahora es una institución mixta. Se habla muy bien de la Institución.

*¿Qué rasgos de la UESSJ de Manta la hacen única e irrepetible, comparada con las otras Instituciones Educativas de Manta?*

Las instalaciones físicas llaman mucho la atención, igualmente ciertos profesores con mucho prestigio y tradición que han permitido un buen desenvolvimiento de sus egresados en las Universidades inclusive de fuera de la provincia y el País. La formación integral da confianza a los padres de familia. Tienen presente a Don Bosco y a la Virgen María Auxiliadora. Todo esto y algunas cosas más no lo pueden conseguir en otras ofertas educativas del medio.

*¿Por qué prefieren los padres de familia esta institución educativa respecto a otras?*

Un ciudadano al entrevistarlos nos decía que tiene un par de hijos pequeños y que no sabe la hora de que tengan la edad para que comience su educación en la UESSJ, porque de esa manera se despreocupa de su formación espiritual ya que el momento que vivimos es precario en cuanto a los principios y valores que se inculcan desde muy pequeños en esta institución. Salvo ciertos casos extraordinarios, la idea que se tiene es que aquí se controla al niño y al joven y no sólo se le enseña sino que se lo forma.

## **ANEXO 2**

### **TEMA: la calidad educativa en la UESSJ.**

Personas consultadas: Padres de familia, profesores, ex alumnos de la Institución.

Entrevista a ciertos padres de familia, representantes estudiantiles y representantes de los profesores sobre la calidad educativa que se ofrece en la obra educativa de Manta.

Preguntas claves:

1. ¿De cuales servicios ofrecidos por la institución se sienten más satisfechos?
2. ¿Cree que el proceso formativo ha provocado cambios importantes en la vida y conducta de los estudiantes? Señale el cambio más relevante.
3. ¿Cuál es su apreciación respecto al nivel académico de los estudiantes del bachillerato?
4. ¿Cuál es su apreciación respecto a la calidad de las relaciones interpersonales entre los estudiantes y entre ellos y los educadores?

Resumen de respuestas:

*¿De cuales servicios ofrecidos por la institución se sienten más satisfechos?*

De los laboratorios, canchas deportivas, salones de clase, de la primera comunión, confirmación, pre voluntariado, voluntariado, de la práctica religiosa permanente por parte de Pastoral. Quisieran sí que se mejore la calidad académica con más acompañamiento y tutorías.

*¿Cree que el proceso formativo ha provocado cambios importantes en la vida y conducta de los estudiantes? Señale el cambio más relevante.*

Ciertos padres de familia sacaron a sus hijos/as de otras instituciones educativas para llevarlos a la UESSJ por que ya estaban en problemas de pandillas, drogas o bajo rendimiento. Este cambio ha producido una mejora en el comportamiento de sus hijos e hijas. Los chicos han aprendido a pensar en un proyecto de vida creyendo que Jesús es su guía. La religión se ha hecho una práctica satisfactoria incluso algunos rezan el rosario.

*¿Cuál es su apreciación respecto al nivel académico de los estudiantes del bachillerato?*

**Resumen de respuestas:**

Hay respuestas de toda clase. Ciertos estudiantes han ingresado a la U. San Francisco con niveles altos de matemáticas, a la Politécnica del Litoral sin preuniversitario, en la U. local “si vienen del Salesiano, están preparados en desarrollo del pensamiento, análisis, síntesis, interpretación, juicios críticos y reflexivos”. También hay de las otras apreciaciones, especialmente de estudiantes que han venido a los últimos años y no han tenido las experiencias de estudiantes desde los años básicos.

*¿Cuál es su apreciación respecto a la calidad de las relaciones interpersonales entre los estudiantes y entre ellos y los educadores?*

**Resumen de respuestas:**

Esto se consultó a ciertos profesores, representantes estudiantiles, inspectores. La respuesta casi siempre fue que hay mucho respeto de parte de los estudiantes a sus superiores. Muy pocos casos de irrespeto. De parte de los profesores a los estudiantes, se presentaron casos de preferencias a ciertos estudiantes, injusticias a otros. Inclusive un caso de un profesor que tuvo que retirar a dos hijos por hostigamiento de ciertos profesores a sus hijos. Esto como casos puntuales, por lo general la mayoría del personal docente trabaja con ética con sus alumnos y alumnas. Las relaciones entre estudiantes, es muy buena, se llevan bien a veces demasiado bien ya que los noviazgos son bastantes lo que trae problemas a los inspectores y directivos.

### ANEXO 3

**TEMA: Competencias académicas en matemática, física, química y lenguaje, que exige la Universidad local para Ingeniería, Medicina, Leyes, Ciencias de la Educación y otras carreras a las que acuden los egresados de la UESSJ de Manta.**

Personas consultadas: Algunos ex alumnos salesianos ya profesionales, ciertos profesores y autoridades de la Universidad local.

#### **Preguntas claves:**

1. ¿A cuáles universidades van los bachilleres del San José y cuáles son las 2. carreras preferidas?
2. ¿Cuál es su apreciación respecto al nivel académico con el que ingresaron los bachilleres del San José a esta universidad?
3. De los universitarios provenientes del San José ¿qué porcentaje de ellos ha concluido una carrera universitaria? Sabe usted ¿cuáles fueron los motivos por los que no pudieron concluir su carrera?
4. En esa masa estudiantil universitaria ¿es posible reconocer a un ex alumno del San José?

*¿A cuáles universidades van los bachilleres del San José y cuáles son las carreras preferidas?*

#### Resumen de respuestas:

La mayoría a la U. local, otros a Quito y Guayaquil. Hay quienes van al exterior especialmente al Zamorano en donde los egresados del salesiano son bien recibidos por sus conocimientos en especial en matemáticas, en su desarrollo personal y valores. Las carreras preferidas son las ingenierías, economía, medicina, odontología, hotelería, acuicultura.

*¿Cuál es su apreciación respecto al nivel académico con el que ingresaron los bachilleres del San José a esta universidad?*

Resumen de respuestas:

Esto se consulto a ciertos profesores y autoridades de la U. local. Un ex vicerrector académico nos indicaba que casi todos los aspirantes salesianos, ingresan sin mayor dificultad aprobando los exámenes de conocimientos y de competencias personales. Es muy popular el dicho de que si proviene del salesiano, es buen estudiante.

De los universitarios provenientes del San José *¿qué porcentaje de ellos ha concluido una carrera universitaria? Sabe usted ¿cuáles fueron los motivos por los que no pudieron concluir su carrera?*

**Resumen de respuestas:**

En el vicerrectorado académico no se nos supo dar porcentajes ni valores de estudiantes que han concluido los estudios. Pero al consultar a estudiantes ex alumnos salesianos de cursos superiores, supimos que la mayoría se gradúa. Hay unos cuantos que se retiran pero por que han adquirido compromisos familiares y han tenido que dedicarse a trabajar pero que pasan a la UTPL de Loja que es a distancia.

En esa masa estudiantil universitaria *¿es posible reconocer a un ex alumno del San José?*

Resumen de respuestas:

Esto consultamos a ciertos profesores y estudiantes de la U. local, claramente se distingue a un estudiante proveniente del salesiano por su personalidad definida, don de gentes, dedicado a los estudios, muy responsable y poco problemático. Por lo general se manejan con un proyecto de vida bastante definido.

## **ANEXO 4**

**TEMA: Entrevista sobre la significatividad de la gestión – animación.**

Personas consultadas: Autoridades principales, ciertos profesores e inspectores de la UESSJ de Manta.

Preguntas claves:

1. ¿Considera usted que durante estos diez años se ha instaurado una cultura de planificación? ¿por qué?
2. En el empeño por crecer en calidad y significatividad ¿piensa usted que el personal directivo ha tomado como referencia las orientaciones de la Congregación Salesiana? (Cumbayá I, Cumbayá II, ESA III; PEPSI, PIES, PEPS local)
3. Piensa que los actores sociales de esta comunidad educativa participan de manera corresponsable en los procesos de formación y aprendizaje?
4. ¿Cómo han contribuido las autoridades de esta institución al cultivo de la mentalidad proyectual en la comunidad educativa?

*¿Considera usted que durante estos diez años se ha instaurado una cultura de planificación? ¿Por qué?*

Resumen de respuestas:

Las planificaciones se han realizado en los niveles micro curricular, a nivel de aula, se nos indico que se ha orientado el trabajo de la Institución, con un POA bastante extenso de 267 páginas planificado hace más de diez años y que el año 1999 se trabajó con una programación, hasta que en el año 2009 se retomó esta práctica de programar las actividades y algo se ha hecho al respecto. Por esto la planificación y control – evaluación ha sido algo descuidada. La razón nos dicen que se ha utilizado la planificación existente por razones prácticas.

*En el empeño por crecer en calidad y significatividad ¿piensa usted que el personal directivo ha tomado como referencia las orientaciones de la Congregación Salesiana? (Cumbayá I, Cumbayá II, ESA III; PEPSI, PIES, PEPS local).*

Resumen de respuestas:

Cuando consultamos a ciertos profesores y alguna autoridad, desconocen de Cumbayá I y II, peor de ESA III. Sí se nos indica que el Conesa a través del P. Rafael Bastidas, el Dr. Rodrigo Martínez y el Dr. Iván Dávila, ha prestado su contingente para tratar de mejorar la calidad y significatividad de la UESSJ de Manta. Factores como falta de una Mentalidad Proyectual, Corresponsabilidad y Compromiso con la Obra Educativa de parte de la CEP local, han impedido que se socialice, se controle y se evalúe este aporte.

*¿Piensa que los actores sociales de esta comunidad educativa participan de manera corresponsable en los procesos de formación y aprendizaje?*

**Resumen de respuestas:**

Esto consultamos a varios profesores y funcionarios. Hay un departamento de Pastoral que trabaja muy bien en la formación de los/las estudiantes absorbiendo un 70% de las actividades de la Institución. A la parte académica cultural, asociativa y vocacional se le ha dejado en desventaja en estos últimos diez años. Es muy común el criterio de que esto ha causado la baja de la calidad educativa en los egresados. Ciertos profesores con larga permanencia en la Obra Educativa, tienen claro de que a la par que enseñan, trabajan con la persona. Algún profesor hizo alusión al “Da mihi ánima cetera tolle”, frase preferida de Don Bosco.

**ANEXO 5**

En la investigación realizada al interior de la UESSJ de Manta encontramos que el NIVEL DE DESARROLLO DE LA MENTALIDAD PROYECTUAL SEGÚN LOS DISTINTOS ACTORES SOCIALES DE LA CEP DE MANTA es:

<b>ACTOR SOCIAL</b>	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
SDB	X		
DIRECTIVOS	X		
DOCENTES		X	
ESTUDIANTES		X	
PADRES DE FAMILIA			X
PERSONAL ADMINISTRATIVO		X	
PERSONAL DE SERVICIO			X

**ANEXO 7**

**REGISTRO DEL PERSONAL DE LA UESSJ DE MANTA Y TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN DURANTE LA ÚLTIMA DÉCADA:**

<b>Nombre codificado</b>	<b>Funciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Condición laboral.</b>	<b>Razones para permanecer o porqué se retiró</b>
1) EM-H	Inspector	14 años	1993-02 Sigue, fiscal	Está a gusto con los Salesianos y espera seguir muchos años más.
2) LC-H	Profesor	23 años	Se retiró el 2010, particular	Se retira el presente año por cuanto se encuentra enfermo.
3) CC-H	Profesor	20 años	1980-08 sigue, fiscal	Permanece en la UESSJ por que le permite servir a los jóvenes.
4) JC-H	Profesor	42 años	1985-09 retirado, fiscal	Espera su jubilación.
5) YF-M	Colectora	15 años	1986-05 sigue fiscal	Ya se acostumbró y está a gusto..
6) JM-H	Profesor	18 años	Sigue, particular	Con el sueldo que recibe completa sus ingresos.
7) PS-H	Empleado	25 años	retirado, particular	Se mantuvo por su cariño a Don Bosco.
8) JR-H	Empleado	42 años	1985-10 sigue, fiscal	Está con los Salesianos por apego a su misión.
9) EM-H	Profesor	6 años	Sigue, particular	Vino de voluntario y espera seguir en la Obra.
10) FP-H	Profesor	24 años	Sigue, particular	Me acostumbré a la Obra y sigo con cariño.
11) RR-H	Profesor	8 años	Sigue, particular	Vine del Carchi y quiero seguir con los Salesianos.
12) JS-H	Profesor	11 años	Sigue, particular	Agradezco a los salesianos por su acogida y seguiré.
13) CA-H	Inspector	14 años	1990-05 sigue, fiscal	Quiero seguir y ascender en mis funciones.
14) CA-H	Profesor	12 años	Sigue, particular	Me gusta trabajar con los Salesianos.
15) JB-H	Profesor	18 años	Retirado, fiscal	Salgo de la UESSJ por desavenencias con el Padre Felipe, pero



				seguiré cerca.
16) MB-H	Profesor	13 años	Sigue, particular	Estoy muy a gusto en la Obra.
17) MC-H	Profesor	3 años	Sigue, particular	Quiero estar en la Obra porque me identifico con ella. Antes fui voluntario.
18) VC-M	Profesora	17 años	1987-10 sigue, fiscal	Me debo a la Obra y estoy a gusto.
19) CCH-H	Profesor	2 años	Sigue, particular	Soy nuevo pero me gusta trabajar con los Salesianos.
20) MCH-M	Profesora	2 años	Sigue, particular	Recién comienzo pero estoy a gusto y sigo.
21) HG-H	Inspector	22 años	1987-10 sigue, fiscal	Estoy a gusto.
22) EG-H	Profesor	5 años	Sigue, particular	Siempre quise trabajar para los Salesianos.
23) WI-H	Inspector	20 años	Sigue, particular	Debo mucho a los Salesianos y les acompaño.
24) RM-M	Inspectora	7 años	Sigue, particular	Me gusta el ambiente de trabajo.
25) HM-H	Profesor	9 años	2001-02 sigue, fiscal	Necesito el trabajo y debo seguir. Me estoy acostumbrando a los Salesianos.
26) JM-H	Profesor	11 años	1997-01 sigue, fiscal	Tengo a mis hijos en la básica y estoy a gusto sirviendo a la juventud.
27) JP-H	Profesor	16 años	Sigue, particular	Me gusta trabajar con los niños y con los Salesianos.
28) JA-H	Profesor	12 años	1992-12 sigue, fiscal	Tengo nombramiento en el Fisco misional y sigo.
29) GQ-H	Profesor	36 años	Fiscal desde 1987-10 sigue	Amo el Sistema Preventivo, me preparo para seguir unos años más.
30) JR-H	Profesor	17 años	Sigue, particular	Todo por Don Bosco.
31) LV-H	Profesor	22 años	Sigue, particular	Soy incondicional con Don Bosco.
32) OV-M	Profesora	3 años	Sigue, particular	Amo a los Salesianos.
33) GL-H	Profesor	11 años	Sale, particular	Salgo con pena por un nombramiento fiscal.
34) HA-H	Empleado	16 años	2002-03 sigue, fiscal	Estoy a gusto con los Salesianos.

35) LM-H	SDB	56 años	Vino en 1955 y sigue	Es mi vida dedicada a los chicos. Voy y vengo.
36) AR-H	Coadjutor	40 Años	Vino hace 3 años y sigue	Amo a Don Bosco y María Auxiliadora.
37) FB-H	SDB	5 años	Vino hace 5 años y sigue	Es mi vida con Don Bosco.
38) VJ-H	Profesor	3 años	Retirado, particular	Salgo porque no me adapto a los Salesianos.
39) RO-H	Profesor	19 años	Retirado, particular	Salgo por un nombramiento fiscal.
40) EC-H	Profesor	3 años	Sigue, particular	Me apena salir de la Obra, pero me ofrecen un mejor salario, tengo que salir.
41) AB-H	SDB	2 años	Va y viene	Mi vida por Don Bosco.
42) MP-M	Profesor	2 años	Sigue, particular	Estoy a gusto con los Salesianos.
43) KM-M	Profesora	6 años	Sigue, particular	Amo la docencia, mantengo un perfil bajo y no tengo problemas en seguir.
44) JI-H	Profesor	16 años	Sigue, particular	Me gusta trabajar con los Salesianos.
45) RL-H	Profesor	10 años	2001-01 sigue, fiscal	Lucho por seguir practicando el Sistema Preventivo. Estoy a gusto.
46) TM-M	Rectora	25 años	1986-05 sigue, fiscal	Desde el rectorado, busco dar significatividad a la UESSJ de Manta.
47) CM-H	Profesor	38 años	Fiscal desde 1986-10	Me he dedicado al servicio de los jóvenes con el mayor agrado.
48) VM-M	Profesora	10 años	Fiscal desde 2001-01	No cambio de institución ni por nombramiento fiscal, estoy a gusto aquí.
49) JM-H	Profesor	25 años	Fiscal desde 1990-05	Me identifico con los jóvenes y practico la pastoral juvenil.
50) EN-M	Profesora	20 años	Fiscal desde 2002-03	Soy estudiosa de la pastoral juvenil y estoy a gusto en la UESSJ
51) MS-M	Secretaria	25 años	Fiscal desde 1986-04	Estoy a gusto en la UESSJ de Manta

