

El directivo salesiano

The Salesian School Administrator

ANTONIO RODRÍGUEZ LÓPEZ

DOCTOR EN FILOSOFÍA. PROFESOR DEL CES DON BOSCO.

COORDINADOR DE LA COMISIÓN DE ESCUELAS SALESIANAS DE EUROPA-SDB

Resumen

A través de los escritos de Don Bosco se analizan los principales rasgos del directivo salesiano y de su relación con los demás agentes educativos. La importancia de una buena y productiva gestión económica, el márketing en la captación de alumnos, la vivencia religiosa, el sentido de pertenencia a la escuela salesiana, la empatía, la cercanía, el afecto... son cualidades imprescindibles de quien ejerce la dirección en un centro salesiano, que posee rasgos diferenciados de directivos y directivas de otras entidades educativas. La escuela salesiana necesita a quienes mejor puedan ejercer la dirección.

Palabras clave: dirección, relación, educación, economía, gestión.

Abstract

Don Bosco's writings analyse the main features of the Salesian director and his relationship with other educational agents. The importance of good and productive financial management, marketing in the recruitment of students, religious experience, the sense of belonging to the Salesian school, empathy, closeness, affection... are essential qualities of those who exercise leadership in a Salesian school, which has different characteristics from those managers and directors of other educational entities. The Salesian school needs those who are best able to exercise management.

Key words: administration, relationship, education, economy, management.

1. INTRODUCCIÓN

Corría el año 1861 cuando se aprobó, en el naciente estado italiano, la ley educativa denominada *Ley Casatti*, en honor al ministro que la promulgó. Venía a derogar la Ley Boncompagni del año 1849, que era aún más lacerante con los intereses de la Iglesia.

Eran años difíciles con el inicio de la unificación italiana que se extendería desde 1848 hasta 1870, aunque la Iglesia no aceptaría el estado italiano hasta los pactos de Letrán con Mussolini en 1929.

García Morcuende (2017) señala con acierto como:

Don Bosco forma parte de un grupo de religiosos y religiosas que durante el período de la historia moderna y contemporánea han erigido instituciones educativas; sin embargo, en él se presenta con mayor insistencia el fuerte vínculo entre la educación y la santidad de la juventud como un rasgo particular.

Ni la educación ni la santidad son nuevas, lo que es nuevo es la naturaleza y el alcance de la relación entre ellas y cómo se conjugan para formar la persona nueva del joven. Puede decirse que la originalidad y la audacia del arte educativo de Don Bosco buscó siempre ámbitos de intersección, lugares comunes donde se daban la mano precisamente el humanismo cristiano y los procesos educativos. (p. 21)

La vida de Don Bosco, su acción pastoral y el nacimiento de la Congregación están profundamente marcados por el ambiente social, cultural y político de estos veintidós años de lucha por la unificación italiana. No todos los años fueron igual de calientes o duros, pero sí hubo una constante tensión que condicionó sobremanera la vida de Don Bosco.

2. INICIO DE LA OBRA SALESIANA

2.1 Los orígenes

Don Bosco nació el 16 de agosto de 1815. Su padre se llamaba Francisco y su madre Margarita. Con dos años, pierde a su padre y Don Bosco narra cómo su mamá le cuenta que ya no tiene padre. Él lo recordará siempre como el primer recuerdo de su niñez.

La infancia de Don Bosco es muy significativa para la identidad salesiana. Él mismo le da mucha importancia y por eso nos la contó en su escrito autobiográfico *Memorias del Oratorio de 1815 a 1855*. Don Bosco es consciente que Dios le había elegido y dibujado un plan, una vocación que poco a poco él fue siguiendo. Esto es lo que él quiere reflejar contándonos su infancia: cómo Dios le fue guiando paso a paso.

A los nueve años refiere tener un sueño que no logra entender, pero que poco a poco va tejiendo su vida. Nunca se le fue de la cabeza este sueño. El 16 de mayo de 1877, cincuenta y tres años después, celebrando la Eucaristía, en la recién inaugurada, Basílica del Sagrado Corazón de Jesús de Roma, Don Bosco no para de llorar.

Había vuelto a tener la visión del sueño. Ese «a su tiempo lo comprenderás todo», que le dijo una espléndida Señora, había llegado. Comprendió su vida, su camino; entendió que nunca había estado solo. Nunca lo dudó. Percibió que Dios lo había mimado para que, a través suya, los jóvenes pudieran tener una puerta más abierta al bien, a la cultura, a la educación, a la Trascendencia, a la vida plena, a la felicidad, la de aquí y la del más allá.

La infancia de Don Bosco es muy importante para conocer su contexto vital y los aspectos más señeros de lo que le tocó vivir. Desde este ambiente se puede entender su intencionalidad con la obra salesiana escolar y, por ende, las características fundamentales que, para él, debiera tener todo directivo de una escuela salesiana.

Don Bosco, desde el 5 de junio de 1841 que fuera ordenado sacerdote, va a ir tratando de descubrir su lugar, su vocación dentro de la Iglesia. En sus visitas a las cárceles descubre con su amigo, confesor y protector Don Cafasso, la importancia de la prevención para que cada vez hubiera menos jóvenes en la cárcel. Había que ofrecerles algo, infundir esperanza en su futuro, en definitiva, educarlos y educarlos con amor. Era necesario mostrarles con hechos que podían tener un futuro bueno, que podían ganarse la vida con un oficio digno, y que eso es posible para cada uno de ellos. *Si hubieran tenido una madre como yo la tuve no estarían aquí*, refería Don Bosco.

Su madre, Mamá Margarita, era la pedagogía de la rigidez, de la austeridad, del cariño, de la espiritualidad, de la preocupación por el otro, de la compasión y de la empatía, del amor, de la cercanía, del temor de Dios. No podemos

entender la espiritualidad salesiana sin su fundadora: Mamá Margarita. Don Bosco va a replicar continuamente la educación, el cariño, el amor con el que se sintió querido, amado por su madre. Por eso, podemos afirmar que la fundadora de la espiritualidad salesiana es Mamá Margarita.

El inicio de la obra salesiana está relacionado con sus visitas a las cárceles y la idea que se grabó en su corazón y mente que, si aquellos jóvenes que él veía en la cárcel hubieran tenido a alguien que les hubiera amado, como él lo tuvo con su madre, jamás hubieran acabado allí. El amor, el afecto y la disciplina de su madre fueron el sistema preventivo para que Don Bosco pudiera madurar, crecer y desarrollarse. Ese amor preventivo está en la base de su obra educativa.

Francisco Bosco, muere el 12 de mayo de 1817, a los treinta y tres años, después de cinco años de matrimonio con Margarita a causa de una pulmonía. Margarita se convierte en una viuda de 29 años con cuatro personas a su cargo: Antonio, nueve años, José Luis, cuatro años, , dos años, y la , de sesenta y cinco, minusválida.

Ahí, en esa dificultad emocional, en esa tensión económica, en la pobreza, muy cercana a la miseria, en la falta de bienes materiales, en la privación de casi todo, se forja la educación del pequeño de los tres niños. Su madre le ama con locura y da su vida por sus hijos. Es dura, exigente pero muy cariñosa y, sobre todo, empeñada en que sus hijos descubran el amor de Dios, que Dios les quiere y tiene un proyecto para ellos. Ella sabe que sus hijos no podrán vivir felices sin fe en Dios, esa imagen del «Dios te ve siempre» que nos refleja el profundo e importante temor de Dios en Don Bosco se forja con la educación de su madre.

La devoción a la Virgen, la Madre de Dios, que nos protege, que nos ayuda, que nos cuida... La tarea educativa de Mamá Margarita está llena de buenos modales, de valores: trabajo, respeto, honradez, ayuda al necesitado, valentía, fortaleza y temor de Dios.

Este es el modelo de educación que Don Bosco va a tratar de repetir durante toda su vida. De ahí su profunda obsesión de ser padre de sus muchachos. Llamarme padre y me haréis feliz, solía decir.

García Morcuende (2017) manifiesta que «la obra de Don Bosco nace con poca carga institucional el 8 de diciembre de 1841. Comenzó significativa-

mente con una simple lección de catequesis» (p. 53). Y es a partir de la década de 1840, cuando comienza a crear unos oratorios festivos diferentes a los que ya existían, donde va a reunir cada domingo a jóvenes que acuden por muchos motivos.

La primera estructura asistencial-educativa aparece en 1846, en Valdoco, el *Oratorio cotidiano o festivo*, donde «nace y madura la experiencia pedagógica de Don Bosco» (García Morcuende, 2017, p. 56), el cual pretendía «entrete-ner a la juventud en los días festivos con agradable y honesta diversión, apta verdaderamente para recrear, no para reprimir» (Gallego Gago, 1988, p. 144).

Don Bosco les ofrece juegos, comida, diversión, cariño y, sobre todo, educa-ción religiosa. Era replicar, de una forma más desarrollada, lo que ya hacía él de niño cuando se subía a una cuerda para captar la atención de los demás y contarles el Evangelio; o competía con un charlatán en sus maravillosos años de Chieri para que sus amigos rezaran. Don Bosco vivió el apostolado desde siempre. No solo trató de vivir cerca de Dios, sino que se empeñó en que aquellos que tuvieran trato con él, descubrieran el Amor de Dios.

Los primeros años de la tarea educativa de Don Bosco están centrados en sus oratorios dominicales. Cada día son más los muchachos que acuden a su día de fiesta, el domingo. Cada semana va teniendo más colaboradores. Llegó a juntar 600 muchachos a los que debía atender, dar de comer, con-fesar, divertir... Don Bosco empieza a rodearse de un grupo de colaborado-res. Cada uno desde su estado tiene una función en el oratorio.

Los sacerdotes confiesan. Hay adultos, principalmente padres o madres de familia, que se dedican a enseñar; otros a jugar; otros a preparar el fuego para las ollas y otros a pelar las patatas para atender a aquella muchedum-bre cada domingo. En esta auténtica revolución está naciendo el espíritu salesiano, la familia salesiana. Ser de esta familia es pertenecer a un grupo de personas que tienen un deseo en común: que estos jóvenes se sientan queridos, acogidos y atendidos. Para estos educadores, y para Don Bosco que los lidera, es muy importante que aquellos chavales sientan que su vida les importa, que están preocupados por ellos y que están a su disposición en lo que les puedan servir.

El 2 de abril de 1846, su madre, de nuevo, va a vivir con él y se convierte en la auténtica mamá del oratorio.

Los años van pasando y Don Bosco es consciente que el grupo crece y que hay muchas personas que le siguen. Los años posteriores a 1848 van a ser muy difíciles para él. Muchos de sus colaboradores le van a abandonar por su posición de defensa de los intereses de la Iglesia en el problema político de la unificación italiana. Son años muy difíciles, de soledad, de sensación que todo se va a acabar, pero también de certidumbre en sus principios pedagógicos.

La opción educativa comienza a tomar forma con los talleres y el internado. Estamos ya en mitad de los años cincuenta y la marca de Don Bosco va teniendo cada vez más fama en Turín y su comarca. Como sería ésta que, en el año 1857, el ministro de la izquierda más radical del primer gobierno de coalición que estaba detrás de la unificación italiana y, por ende, en contra de la Iglesia y de limitar en lo posible su peso en la sociedad, llama a Don Bosco a palacio y le ofrece su ayuda para que pueda hacer su obra más estable y extensa.

Nos imaginamos a Don Bosco atónito pensando en la incongruencia. Cómo era posible que el mismo ministro que hacía unos meses les había expulsado y expropiado a los hermanos de la Salle, muy queridos en la comarca por sus obras, y que a la vez había expulsado a otros institutos religiosos de Italia, estuviera diciendo en palacio, que quería ayudarle a él.

Don Bosco siempre se sintió dentro de la Iglesia. Él tenía claro que su posición en aquel conflicto era estar a las órdenes de Pío IX, el papa que tuvo que exiliarse de Roma en ocasiones y que fue el gran admirador y bienhechor de la congregación salesiana.

El estado italiano avanza y en su batalla cultural uno de sus objetivos es reducir el peso de la Iglesia en la educación. Al principio de la unificación, en 1849, se promulgó la ley educativa Boncompagni para limitar el peso de la Iglesia. Años más tarde en 1861, se reforma ésta con la ley educativa Casatti.

2.2 La ley Casatti: del oratorio a la escuela salesiana

La ley Casatti, llamada así por el nombre del ministro que la promulgó, permite la creación de centros. El Papa Pío IX ve la oportunidad de la Iglesia para volver a involucrarse en la educación y hace una llamada a la Iglesia a ocuparse de las escuelas, de la formación de la juventud.

Hasta la fecha Don Bosco había tenido talleres para los jóvenes e internado para los niños. Aquellos niños o jóvenes que estudiaban lo hacían, en su mayoría, fuera del oratorio.

Su acción educativa, por tanto, estaba totalmente centrada en talleres, que duraban varios meses, y que ofrecían en poco tiempo formación religiosa y técnica para que sus alumnos se pudieran incorporar cuanto antes al mercado laboral como *buenos cristianos y honrados ciudadanos*. Resaltamos que, en esos talleres que duraban meses, no varios cursos académicos, Don Bosco dejaba una impronta para toda la vida. Cuánto más si hubiera tenido la oportunidad de tener al mismo alumno durante seis, ocho o quince años, como en muchos de nuestros colegios.

Hoy, más que nunca, es necesario generar procesos educativos vinculados al cambio social humanizado y, como expresa y vaticina Merchán (2015), «urge una nueva manera de comprender la formación en valores, de mirar la misión de Don Bosco heredada a los Salesianos, de redefinir y dialogar el sentido del concepto *Buen Cristiano y Honrado Ciudadano* para la sociedad». Qué concepto de ciudadano queremos desarrollar en nuestras obras educativas y qué pastoral para ayudar a que nuestros alumnos se sientan parte de la Iglesia, como buenos cristianos.

El reto está en afrontar un estilo educativo que, con frecuencia, se limita a formar profesionales, sin transmitir valores, convirtiendo la educación en algo mercantilista, que privatiza la riqueza en una minoría mientras socializa la pobreza en la mayoría. Por eso, como se pregunta Carazzoni (2013), «¿qué significa hoy –en un contexto social, económico, cultural, político, religioso profundamente diverso respecto a los tiempos de don Bosco– «formar honestos ciudadanos»? (p. 186).

En este marco inspirador, la educación al estilo salesiano posee un poder transformador al ser humanizante, rica en valores y generadora de ciudadanía responsable, idónea para suscitar cambios sociales.

A partir de 1861, y detrás del inicio de los colegios salesianos, está la Ley Casatti y el llamamiento que Pío IX hace a la Iglesia para no perder influencia en la sociedad italiana.

Don Bosco siempre tuvo muy en consideración los deseos de Su Santidad. En estos mismos años, el fundador de los salesianos tiene otra muestra más de su compromiso con el Vaticano, como es la devoción a María Auxiliadora, que Pío IX le propone a la Iglesia por los tiempos tan difíciles que están viviendo los cristianos. Aquí radica la razón del comienzo de la

devoción a la advocación de María Auxiliadora, y la construcción de su Basílica en Turín, bendecida en 1868.

Don Bosco siempre se sintió dentro de la Iglesia y muy obediente a Su Santidad Pío IX.

Es fácil imaginarse a un Don Bosco en estos años meditando y sin saber cómo hacer para que su sistema educativo no perdiera su genuinidad, su cercanía, sabedor que la relación académica alumno-profesor tiene muchas connotaciones que invitan a la distancia, al desconocimiento mutuo. Por el contrario, su sistema se basaba en la confianza, en el cariño, en el respeto, en el amor... ¿cómo hacer esto posible dentro de un aula?

García Morcuende en su obra *Educación es cosa de corazones* (2017) señala como:

Don Bosco empieza a organizar sus propias escuelas en el Oratorio como una alternativa de educación católica a ese movimiento laicista del Estado y al progresivo descontento anticlerical frente a toda forma de educación católica. Como el santo turinés, numerosos fundadores de obras educativas y de familias religiosas buscaron mantener vigente una escuela preventiva, no represiva, fuertemente arraigada en la tradición de la Iglesia. (p. 63)

A partir del año 1861, Don Bosco se lanza a la apertura de nuevos colegios, puesto que le llegaban muchas propuestas. La marca salesiana era una franquicia que un buen número de ayuntamientos querían tener en su municipio.

Una de ellas, la primera fuera de Turín, fue la de Mirabello. Don Bosco aceptó y en el año 1864 envió a su mano derecha, a quien él mismo le había prometido que irían a medias, Don Miguel Rúa. Este año, 2024, se cumplen 160 años de aquél primer colegio fuera de Turín. Don Bosco lleno de miedos, dudas e ilusiones escribió un pequeño testamento a Don Rúa, primer directivo salesiano.

3. RECUERDOS CONFIDENCIALES A LOS DIRECTORES

Don Bosco escribe para su hijo, su amigo, su hermano Don Miguel Rúa. Así es como hay que entenderla. La tradición salesiana ha visto en este documento un testamento de ideas, modelos y conductas de la tarea diaria del directi-

vo, poniendo especial atención en la relación con cada uno de los miembros de los diferentes estamentos: con los maestros, los asistentes y jefes de dormitorio, con los coadjutores y personal de servicio, con los alumnos, con los externos, con los de la sociedad y finalmente sobre cómo se debe mandar.

Don Bosco, autor de diversos libros didácticos para sus alumnos, fue un hombre profundamente preocupado por la pedagogía. Don Bosco fue un apasionado de la cultura, de la sabiduría. No fue un gran intelectual, porque estuvo siempre en otras tareas que tenían que ver con la enseñanza y con la pastoral. Por tanto, no tuvo tiempo para investigar más que con su propia experiencia.

Sin embargo, hay muchos pasajes donde él mismo nos regala su pensamiento, su forma de hacer. Aquí tenemos un ejemplo (2015) cuando Don Bosco escribe a Don Bertello el 9 de abril de 1875. En el siguiente texto podemos apreciar la sensibilidad pedagógica, su practicidad.

Muy querido Don Bertello:

1. Considéralos como hermanos tuyos: cariño, compasión y respeto; esas son las llaves de su corazón.
2. Hazles estudiar solo lo que pueden y nada más. Haz que lean y entiendan el sentido del de texto del libro sin digresiones.
3. Pregúntales con mucha frecuencia, invitándoles a que expongan: leer y exponer, leer y exponer.
4. Anima siempre, nunca humilles; elogia cuando se pueda, sin despreciar nunca, a no ser que se dé alguna muestra de disgusto cuando se hace como castigo. (p. 425)

A continuación, analizaremos esta carta que en la tradición salesiana se la reconoce como «*Recuerdos confidenciales a los directores*»; en ella establece como debe ser la relación del director con uno mismo, con los maestros, con los asistentes y con los jefes de dormitorio, con los coadjutores y las personas de servicio, con los jóvenes alumnos, con los externos y, por último, con los religiosos salesianos.

La carta comienza con el trato que el director debe tener con uno mismo. Así señala la máxima teresiana *de nada te turbe*. En los seis puntos que Don Bosco le dedica al cuidado de uno mismo en la función directiva, se intuye

la importancia de la fe, de los momentos de oración, de reflexión, de la importancia que tiene antes de cada una de las decisiones consultar en oración el parecer de Dios mismo. Rezar diariamente y rezar con profundidad.

Reafirma la importancia de no hacer penitencias, más allá de las que la vida impone y de hacerse querer antes que temer. La caridad y la paciencia todo lo alcanzan. En su carta a Don Rúa, Don Bosco (2015)¹ señala:

Evita las privaciones en la comida. Tus mortificaciones sean la diligencia en los deberes y el soportar las molestias de los demás. Tomarás siete horas de descanso cada noche. Se establece una hora de margen en más o en menos para ti y para los otros, cuando lo pida una causa justa, esto es útil para tu salud y la de tus subordinados.

...Estudia cómo hacerte querer antes que hacerte temer («Estudia cómo hacerte amar mejor que hacerte temer», así en el ejemplar de 1886, mientras que en la copia corregida por don Bosco en 1876 se lee claramente: «si quieres hacerte temer»). La caridad y la paciencia te acompañen constantemente al mandar, al corregir, y procede de manera que cada uno de los tuyos comprenda por tus hechos y palabras que buscas el bien de las almas. Tolera cualquier cosa, cuando se trata de impedir el pecado. Tus solicitudes miren al bien espiritual, higiénico, científico de los muchachos, que la divina Providencia te ha confiado. (p. 384)

En la relación de la dirección con los maestros, Don Bosco se centra en la importancia de su atención, en su acompañamiento, de su seguimiento así dice:

Procura que no les falte a los maestros nada de lo necesario para la alimentación y el vestido. Ten en cuenta sus trabajos y, cuando estén enfermos o simplemente indispuestos, envía enseñada un sustituto a su clase.

Habla a menudo con ellos, por separado y simultáneamente; observa si tienen demasiadas ocupaciones, si carecen de ropa, de libros; si tienen alguna pena física o moral; si en su clase hay alumnos que necesiten corrección o cuidados especiales en la disciplina o en la enseñanza. (p. 384)

¹ Para conseguir un argumento más genuino sobre el discurso y el mensaje de Don Bosco, se le atribuyen a él estas citas que pertenecen a la obra del Instituto Histórico Salesiano (2015).

Apreciamos la exquisita sensibilidad de Don Bosco (2015) cuando «recomienda que pregunten a todos los alumnos indistintamente; que lean por turno algún trabajo de cada uno. Huyan de las amistades particulares y las parcialidades; nunca introduzcan a ninguno en su habitación» (p. 385).

Tiene importancia que el director les recuerde a los maestros (2015) que «no dejen de anunciar con breves palabras las solemnidades, novenas y fiestas que se celebran en honor de María Santísima, de algún santo o de algún misterio de nuestra santísima Religión en la población o en el colegio» (p. 385).

Finalmente, el director debe asegurarse que los maestros ejerzan el Sistema Preventivo y traten a los alumnos con caridad (2015):

Vigílese para que los maestros no expulsen nunca a los alumnos de clase, y si se vieran obligados necesariamente a hacerlo, envíenlos acompañados al superior. Tampoco peguen nunca por ningún motivo a los negligentes o delincuentes. Cuando ocurran hechos graves, avísese inmediatamente al director de estudios o al director de la casa. (p. 385)

A continuación. Don Bosco se refiere a cómo debe ser la relación del director con los coadjutores y personas de servicio. En primer lugar, destaca su preocupación para que éstos puedan vivir su vida y su trabajo con piedad (2015):

Dispón las cosas de manera que todas las mañanas («... haz de modo que cada mañana...») puedan oír la santa misa y acercarse a los santísimos sacramentos según las Reglas de la Congregación. Exhórtese a las personas de servicio a confesarse cada quince días o una vez al mes. (p. 386)

Don Bosco (2015) tiene continuamente frases para enfatizar la caridad, que el educando sienta que es amado (2015) y recomienda «tengan caridad al mandar, dando a entender con las palabras y los hechos que deseas el bien de sus almas» (p. 386).

Algo muy útil es que cuando puedan surgir disputas entre las personas el director las escuche por separado y (2015) diga «a cada uno por separado tu parecer de modo que uno no oiga lo que se dice del otro» (p. 386).

Lo práctico en Don Bosco es su vida cotidiana. En su escrito le pide a Don Rúa que designe para el personal de servicio a (2015):

Un coadjutor de conocida honradez, que vigile sus trabajos y su moralidad, para que no se cometan hurtos, ni haya malas conversaciones y se esmere de continuo en impedir que alguno admita recaudos y asuntos concernientes a los padres o a otros extraños, quienes quiera que fueren. (p. 386)

El siguiente punto es el referido a los jóvenes alumnos. La moralidad es la base del sistema preventivo. Por esto Don Bosco (2015) fija su mirada en que:

No aceptarás nunca alumnos expulsados de otros colegios, o te conste que tengan malas costumbres. Si, a pesar de toda la cautela, acaeciese que se acepta alguno de esta calaña, asigne enseguida un compañero seguro que lo asista y no lo pierda de vista. Si faltare en cosas inmorales, adviértasele una sola vez, y, si recae, sea enviado inmediatamente a su casa. (p. 386)

Don Bosco va a insistir continuamente en la importancia de la buena relación con los jóvenes: pasar tiempo con ellos, conocerlos, decirle al oído alguna palabra afectuosa, así es como el educador se hace dueño de su corazón. Mostrar preocupación por su alma. Ser muy delicado en saber sus cosas. Conocerlos, ganarse su confianza.

El director deber promover determinadas asociaciones que hacen mucho bien a los jóvenes, pero es muy importante que no sea el director, sino el promotor. La organización debe ser cosa de los jóvenes. Porque es importante, como señala Loyola (2015) que:

El cambio en la institución se dará siempre y cuando quienes la integran en mayoría representativa en calidad y en número, de manera espontánea asumen desde su propio rol la responsabilidad de contribuir para que la Misión institucional que está muy bien escrita, se convierta en una realidad que sea percibida y vivenciada por los distintos actores que integran la sociedad. (p. 22)

Don Bosco quiere ver al director como un padre bueno, caritativo, por eso quiere que los papeles odiosos y disciplinarios deben ser confiados a otros, hasta donde sea posible. Con respecto a las faltas, Don Bosco (2015) añade:

Cuando logras descubrir alguna falta grave, manda llamar al culpable, o sospechoso, a tu cuarto y de la manera más caritativa procura que declare la falta y reconozca haberla cometido»: después corrígelo e invítale a arreglar el estado de su conciencia. Con este medio, y prestando al alumno asidua y benévola asistencia, se obtuvieron efectos admirables y enmiendas que parecían imposibles. (p. 387)

De hecho, se repiten los reclamos a la aplicación del Sistema Preventivo en el argumentario disciplinar de los centros educativos salesianos. Así, Don Rua en su carta² sobre el espíritu de Don Bosco, que escribe en 1894 ya fallecido éste, recuerda, como escribe Vojtás (2022), que sea el director quien «vigile para que se alejen los castigos demasiado largos, penosos y humillantes, y para que ningún superior, maestro o asistente llegue a pegar a los jóvenes» (p. 46).

En su carta a Don Rúa también le invita a cuidar con mimo la relación con la Iglesia local, tratando de colaborar en todo lo que se pueda, sin descuidar la propia casa. Y así se refiere Don Bosco (2015) al manifestar que «la caridad y la cortesía sean las notas características de un director, con los internos y con los externos» (p. 387).

En esta relación con los externos, Don Bosco le pide a Don Rúa, que incluso cuando se trate de objetos materiales, se debe ceder en lo que se pueda, para que se evite el mínimo litigio. Cuánta sabiduría. Ser capaz de ceder, sabiendo que quizá no sea lo más justo, pero con la intención de mantener buenas relaciones con la Iglesia local o con las autoridades civiles. Ceder, solo si es posible e interesa.

Al final de la carta Don Bosco se dirige al director sobre cómo cuidar la relación con los demás miembros de la Sociedad.

Otra vez, nos sorprende la practicidad de Don Bosco (2015) «si quieres que los otros te obedezcan, sé tú obediente a tus superiores. Nadie, que no sea capaz de obedecer, es idóneo para mandar.» (p. 388).

El director debe estar muy atento a repartir el trabajo de modo equitativo, deber aborrecer las modificaciones de las Reglas, sabiendo que lo mejor es enemigo de lo bueno y así se manifiesta Don Bosco (2015) y que «el estudio, el tiempo, la experiencia me han convencido hasta la evidencia de que la gula, el interés, la vanagloria fueron la ruina de Congregaciones muy florecientes y de respetables Órdenes Religiosas» (p. 388).

² Cfr.: *Lettere Circolaria di don Michele Rua ai salesiani*, Direzione generale delle opere salesiane, Torino 1965, 43-44, 120, 327-329, 393 y 399

Por último, Don Bosco (2015) pide al director que, en la medida de lo posible, no mande tareas que las cualidades del que las tendría que realizar no le alcancen.

Nunca mandes cosas que juzgas superiores a las fuerzas de los subalternos o haz de cuenta que no te obedecerán. Procura evitar mandatos repelentes; al contrario, ten mucho cuidado en secundar las inclinaciones de cada uno confiándole preferiblemente aquello que sabes es de su mayor agrado. (p. 388)

Se debe estar muy atento a no mandar algo que pueda ser dañoso para la salud o que puedan impedir que no se descansa. Al mandar se ha de tener mucha caridad y mansedumbre, pues Don Bosco (2015) aconseja que «la amenaza, la ira, y, más aún, la violencia, estén lejos de tus palabras y actuaciones» (p. 388).

Cuando se tenga que mandar algo difícil, se ha de hacer con mucho tacto, con frases como las empleadas por Don Bosco (2015): «tengo una cosa importante, de la que no quisiera encargarte por ser difícil, pero no hay otro que pueda hacerla como tú; ¿tendrías tiempo, fuerza, no te lo impediría otra ocupación» (p. 388). Advertía así la conciencia de que era necesario prepararse bien en el ámbito cultural, humano y de fe para afrontar con responsabilidad la vida social, con el fin de facilitar la propia e irrepetible contribución.

Con esta actitud, Don Bosco fusiona los tres elementos integrantes del Sistema Preventivo: razón, religión y amor, para que el educador sea capaz de comprometer a los jóvenes en lo más significativo de sus potencialidades: mente, corazón, voluntad y fe.

De los tres elementos fundamentales del Sistema Preventivo, indica Cavaglià (2013) que «la prioridad la tiene, sin lugar a dudas, el amor. El amor que es afecto manifestado en palabras, gestos y actitudes familiares y de amistad, que expresan cercanía, delicadeza, cordialidad, solicitud, cuidado y perdón» (p. 95).

En la carta Don Bosco (2015) acaba recomendando:

Hágase economía en todo, pero hágase de tal modo que no falte nada a los enfermos. Hágase notar sin embargo a todos que hemos hecho voto de pobreza, y que por esto no hemos de buscar ni desear sique-

ra comodidades en nada. Debemos amar la pobreza y los compañeros de la pobreza. Por lo tanto, evitar todo gasto que no sea absolutamente necesario en vestidos, libros, muebles, viajes, etc.

Esto es como un testamento, que dejo a los directores de las casas. Si se practican estos avisos, yo muero tranquilo, pues estoy seguro de que nuestra Sociedad ciertamente será bendecida por el Señor y, cada vez más floreciente, alcanzará su fin, que es la mayor gloria de Dios y la salvación de las almas. (p. 389)

Hemos llegado al final de la carta. Aunque todo es importante, a modo de resumen, se han de destacar estos consejos a Don Rúa y, por ende, a cada director de una casa salesiana:

- Hazte querer más que temer.
- Haz siempre una breve elevación del corazón a Dios antes de deliberar.
- La bondad y la cortesía sean siempre tus virtudes características, cara a los de dentro y cara a los de fuera.
- Procura darte a conocer por los alumnos y conocerlos pasando con ellos todo el tiempo disponible.
- Confiense a otros los papeles odiosos y disciplinarios.
- Procura secundar las inclinaciones de cada uno, confiándoles preferiblemente los cargos que se sabe son de su mayor agrado.
- Cuando recibes un informe, óyelo todo, pero procura aclarar los hechos y oír a las partes antes de juzgar.
- Hágase economía en todo, pero de modo que a los enfermos no les falte nada en absoluto.
- Aborrece como veneno las modificaciones de las Reglas. Lo mejor es enemigo de lo bueno.

Este recorrido epistolar nos sitúa ante una estructura educativa de base, cimentada sobre una presencia activa y amistosa y, lo más importante, un liderazgo fuerte en el cual la premisa principal es favorecer la iniciativa y, como nos recordaba el rector emérito de la Universidad Pontificia Salesiana, Carlo Nanni (2013):

«invitar a crecer en el bien, que anima a liberarse de toda esclavitud, a fin de que el mal no dominara y redujera las aptitudes mejores de las personas y del grupo («asistencia y prevención»); y modelo en la organización, en las dinámicas, en las funciones litúrgicas y en el «espíritu de familia», de tal modo que todos se sintiesen en su propia casa». (p. 13)

La importancia de la figura de la dirección salesiana ha de fortalecerse desde el liderazgo cimentado en el conocimiento y dominio de la realidad, en sus debilidades y requerimientos, en las demandas y problemas que se han de afrontar. Por eso, se solicita un perfil apoyado en el dominio de determinadas competencias y habilidades que proporcione un rol para delimitar, implicar y acompañar en la gestión que se desarrollará desde la dirección.

Se deben poseer competencias y habilidades de interacción con las personas para saber escuchar; ser capaces de decodificar la realidad social imperante; hacer del conocimiento la herramienta de acción para optimizar las condiciones de la vida humana; gozar de sensibilidad para identificar lo realmente importante en cuanto a las expectativas de la comunidad educativa; identificar y liderar un modelo de gestión ágil, eficiente, ejemplar y proactivo de desarrollo con acciones creativas; poseer la flexibilidad y adaptabilidad para asumir roles interpersonales, informativos y decisorios; y, por último, ostentar un dominio equilibrado del poder, sin abusos.

La importancia de responder a un anhelo de mejorar la calidad de la institución se proyecta hacia un enfoque centrado en las personas, porque solamente así se valora y, como manifiesta Echegaray (2010), «cuando las personas se sienten motivadas hacia metas más altas, se comprometen con los valores institucionales» (p. 10).

4. CONTEXTO EDUCATIVO Y RELIGIOSO DE ANTES Y AHORA

Después de este repaso del documento sobre los Recuerdos confidenciales a los directores, es necesario profundizar en el contexto temporal que le tocó vivir a Don Bosco.

¿Quiénes eran sus jóvenes? ¿Cómo era la relación de Don Bosco con sus familias? ¿Cómo era la sociedad de Don Bosco, en cuanto a sensibilidad religiosa? Es muy importante tratar de responder a estas preguntas en nuestro contexto actual.

A veces muchos educadores pueden tener la sensación de que su tiempo es extraordinariamente difícil. Muchos educadores salesianos, se quejan sobremanera del tiempo que les ha tocado vivir. Suele ser frecuente escuchar a profesores o directivos quejarse de las familias, de la superficialidad de la sociedad, de la falta de profundidad de nuestros estudiantes, de la falta de compromiso de sus educadores, de la pasividad de las familias y de la ausencia de valores.

Trato de comprender estos comentarios. Entiendo el contexto y en un intento de justificación, me siguen reflejando dos ideas terribles. Por un lado, el desprecio del maravilloso tiempo de salvación que Dios nos ha dado, que Él nos ha regalado para seguir acompañando los sueños de cada niño que se acerca a nuestros colegios; y, por otro lado, una falta real de perspectiva histórica sobre la situación del siglo XIX en Europa, en Italia, en Turín y, sobre todo, en el contexto mismo de Don Bosco.

La vida, el contexto de Don Bosco no fue diferente y a poco que pensemos en quienes eran y qué perfil tenían los jóvenes de Don Bosco, es difícil tenerlo más complicado. Lenti (2010) nos hace una atinada descripción:

Eran, pues, jóvenes del lugar que vivían en los suburbios de los barrios del norte de Turín, tratando de sobrevivir con cualquier medio que se ofreciera, o de muchachos inmigrantes de temporada, empleados marginalmente en el negocio de la construcción. Todos eran jóvenes en riesgo. Don Bosco resalta que, de hecho, muchos de ellos habían estado en la cárcel o estaban en peligro de ir a prisión. Estos chicos de más de 25 años algunos, si bien la mayoría, de entre 12 y 20, aunque presentaban diferentes problemas personales y provenían de distintas circunstancias familiares, todos pertenecían a la categoría que se designa en la prensa del tiempo como «pobres y abandonados». Todos los días, más de 1.000 muchachos se agolpaban en la zona de la plaza del mercado de Puerta Palacio, esperando ser contratados o, simplemente, «dando vueltas».

A estos jóvenes mayores se debe añadir un gran número de chicos más jóvenes; muchos de los cuales trabajaban en los talleres de manufacturas. Tal práctica, típica de la Revolución industrial en Inglaterra y Francia, era ya significativa en Turín. Los propietarios de talleres, para ahorrar sueldos y costes en la producción, empezaron a contratar a gran número de muchachos y muchachas con ocho años solamente, así como a mujeres. En 1844, los chicos de diez años o más jóvenes que trabajaban en talleres o pequeñas

fábricas por todo Piamonte ascendían a 7.184. Un alto porcentaje de éstos trabajaba en fábricas de Turín; su horario de trabajo duraba unas 16 horas. En un discurso que hizo en el Parlamento en 1850 el conde Camilo Cavour, más tarde Primer Ministro, deploraba la falta general de preocupación por esta situación.

Tal vez hemos intentado por conveniencia ignorar el hecho de que en nuestras fábricas el horario laboral de las mujeres y muchachos es el doble de lo que es en Inglaterra. (pp. 369-370)

Estos jóvenes, además de ser explotados, estaban en grave riesgo, expuestos a toda suerte de peligros físicos y morales (2010):

Estas pobres criaturas crecen en necesidad, pobreza y sufrimiento, en completa ignorancia de cualquier verdad religiosa y moral, indefensos contra los muchos peligros para su vida moral con los que se encuentran en el lugar de trabajo. Éste es especialmente el caso, cuando muchos muchachos de ambos sexos están juntos, amontonados, como sucede de ordinario en las fábricas. La embriaguez, además, el vicio más peligroso entre los obreros es común incluso entre los chicos... El resultado es la inmoralidad, cuyos terribles efectos se evidencian en el incremento de la delincuencia y delitos cometidos por estos muchachos, si los comparamos con sus colegas de las zonas rurales y esto, según las estadísticas de arrestos policiales. (p. 370)

Acabamos de ver cómo eran los niños de Don Bosco y cómo vivían, qué contexto familiar les rodeaba. Jamás encontraremos una queja de Don Bosco y un desprecio de la época y de la sociedad que le tocó vivir. No es la pretensión en este artículo, dar rienda suelta a las quejas de muchos educadores actuales, que hablan con frecuencia solo mal de sus alumnos, familias, sociedad... como si estuviéramos ante la época histórica más horrenda.

Veamos también cómo era un día de oratorio, narrado por el mismo Don Bosco (2015), para hacernos una idea de cómo eras sus muchachos. Así lo narra en sus Memorias del Oratorio:

Los días festivos se abría la iglesia muy de mañana y comenzaban las confesiones, que duraban hasta la hora de misa. La misa se anunciaba para las ocho; pero, para tender a la multitud de muchachos que querían confesarse, frecuentemente se retrasaba hasta las nueve o más tarde aún. Alguno de los sacerdotes, cuando los había, asistía y dirigía las oraciones. En la misa comulgaban quienes estaban preparados. Terminada la misa y una vez me despojaba de los ornamentos, subía a una baja tarima para explicar el Evangelio; en aquella época se

cambió y comenzamos a narrar regularmente la Historia sagrada. Los relatos expuestos de forma sencilla y popular, revestidos con noticias de las costumbres del tiempo, las localidades y nombre geográficos con sus correspondientes comprobaciones, gustaban mucho a los pequeños, a los adultos y a los mismos eclesiásticos presentes. Después de la plática venía la clase, que se prolongaba hasta mediodía.

A la una de la tarde comenzaba el recreo, con bochas, zancos, fusiles y espadas de madera, y con los primeros aparatos de gimnasia. A las dos y media empezaba el catecismo. La ignorancia, en general, era grandísima. Muchas veces me ocurrió que, entonando al principio el canto del *Ave María*, entre los cerca de cuatrocientos muchachos allí presentes, no había ni uno capaz de responder; in siquiera de continuar, si me callaba.

Finalizando el catecismo, como no era posible todavía cantar las vísperas, se rezaba el Rosario. Más adelante, se aprendió el *Ave Maris Stella*; después el *Magnificat*; más tarde el *Dixis*; luego el resto de los salmos; y, finalmente, una antífona. Al cabo de un año, éramos capaces de cantar todas las vísperas de la Virgen.

...Al salir de la iglesia proseguía el tiempo libre, durante el cual cada uno se divertía a su gusto. Unos continuaban la clase de catecismo; otros, la de cano o lectura; la mayor parte se entretenía saltando, corriendo y disfrutando con distintos juegos y pasatiempos. Las tácticas para los saltos, carreras, huegos de mano o de habilidad, cuerdas y bastones se practicaban bajo mi dirección, puesto que las había aprendido anteriormente de los saltimbanquis. De esta forma se podía frenar a aquella multitud, de la que en buena parte se podía decir: *Sicut Equus et mulus, quibus non est intellectus*.

Por otra parte, en medio de tan gran ignorancia, confieso que he admirado siempre su gran respeto por las cosas de iglesia y los sagrados ministros, al igual que la fuerte inclinación a informarse sobre cosas referentes a la religión.

De ahí que me sirviera incluso de los recreos animados para sugerir a mis alumnos pensamientos religiosos y animarlos a frecuentar los santos sacramentos. A unos, con una palabra al oído, les recomendaba más obediencia, una mayor puntualidad en los deberes del propio estado; a otros, que frecentasen el catecismo, que vinieran a confesarse; y cosas semejantes. De manera que, para mí, aquellas diversiones constituían un ambiente oportuno para hacerme con una multitud de niños que, el sábado por la tarde o el domingo por la mañana, venían a confesarse con toda su buena voluntad.

...Fuera de la iglesia, me colocaba en medio de ellos y los acompañaba, mientras cantaban o alborotaban. Al terminar la subida del Rondò, cantábamos la estrofa de un canto religioso, nos citábamos para el domingo siguiente y, dándonos unos a otros en alta voz las buenas noches, cada cual marchaba a su casa.

La salida del oratorio constituía una escena singular. Afuera del templo, unos a otros se deseaban mil veces las buenas noches, sin separarse del grupo de los compañeros, por más que dijera: Id a casa, se hace de noche, os aguardan los familiares.

Inútil; era necesario dejar que se juntaran. Seis de los más robustos formaban con sus brazos una especie de silla, sobre la cual, como un trono, tenía yo que sentarme por fuerza. Ordenados luego en varias filas y llevando a Don Bosco sobre aquel palco de brazos, desbancando por encima de los más altos, se dirigían cantando, riendo y alborotando hasta la rotonda llamada comúnmente el Rondò... Se hacía entonces un profundo silencio y yo podía desearles una buena noche y una feliz semana. Todos respondían a pleno pulmón: buenas noches. En aquel momento, me bajaban del trono y cada uno volvía al seno de su propia familia, mientras algunos de los mayores me acompañaban hasta casa, medio muerto de cansancio. (pp. 1138-1140)

Estos son los inicios, el origen de la congregación salesiana. Causa sorpresa y emoción leer a Don Bosco. Su afirmación que, si paraba de rezar, no le seguía nadie cuando había más de cuatrocientos chavales alrededor. Esa era la cultura religiosa de sus jóvenes. Lejos de desanimarse, Don Bosco intentó cambiar la situación, como hoy en día, hacen tantos educadores salesianos.

Don Bosco jamás se quejó de la superficialidad de los jóvenes, de su pésima cultura religiosa, de la falta o nula colaboración de las familias, del acoso, y a veces derribo, que tuvo con las autoridades civiles del momento. Estuvo astuto para salvar las circunstancias que le habían tocado vivir. Era su tiempo de salvación y nunca lo despreció, sino que lo vivió con pasión. Dios le había puesto ahí para hacer el bien y dar a conocer su mensaje.

Su sistema pedagógico, como escribe Alburquerque (2013) «se fundamenta en la razón, la amabilidad y la religión; no hay en él espacio para el autoritarismo, para la inflexibilidad. Por encima de la “frialdad del reglamento”, deben prevalecer las razones de la bondad y del corazón» (p. 52). La educación para don Bosco, es *cosa del corazón*, basada en la pedagogía de

la confianza. Es necesario confiar en el alumno para que se revierta el proceso y que el alumno también se entregue al educador.

La misión educativa está orientada por algunas opciones fundamentales que configuran la acción formativa salesiana. Así las describe Sánchez-Huete (2020):

- Promover la formación integral, considerando a los jóvenes como los verdaderos sujetos de su propia formación y situándolos en el centro de la acción educativa³.
- Potenciar la conciencia ética fundamentada en los valores que promueven la justicia y la cultura de la solidaridad, mediante un modelo de desarrollo sostenible.
- Promover un diálogo fecundo entre culturas y religiones diversas, que ayude a la formación de sólidas convicciones capaces de orientar el proyecto personal de vida al servicio de los demás.
- Estimular al compromiso por los derechos humanos, especialmente la justicia y la paz, para hacer una sociedad más solidaria y humana.
- Impulsar propuestas formativas que incidan en los procesos educativos y en las estrategias y políticas juveniles⁴.
- Favorecer la personalización de los valores, a través del testimonio de los educadores. (pp. 80-81)

5. PRIMER REGLAMENTO DE TALLERES: 1854

El primer reglamento de los talleres, escrito en 1854, tiene mucha importancia en la pedagogía y espiritualidad salesiana. En el año 1854 los primeros talleres ya estaban funcionando en Valdocco. Don Bosco escribió este reglamento, que aúna espiritualidad, relación educativa, reflexión del profesorado conjunta sobre la vida de cada alumno, gestión económica, educación...

³ Istituto Figlie di Maria Ausiliatrice, *Perché abbiano vita e vita in abbondanza. Linee orientative della missione delle FMA*, Torino-Leumann, Elledici 2005, n° 14, 41.

⁴ Cf. *Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior*, Roma 2003, 19.

El reglamento de 1854, es una joya que nos da una idea de la preocupación minuciosa de Don Bosco por cada pequeño detalle... *no sea que descuidando lo menos perdamos lo más importante*, como señalaba en su carta desde Roma en 1884.

Presentamos aquí la versión que del reglamento de 1854 se hizo en 1861 (Lenti, 2011). Su conocimiento es imprescindible para quien ejerza la dirección de un centro salesiano. La importancia de los detalles, de la relación cercana, del cuidado de lo material, de nuestra espiritualidad.

En el reglamento Don Bosco habla de la importancia de la obediencia por parte de los alumnos, de la importancia que nadie cambio de oficio, por ejemplo, sin permiso del ecónomo o del director.

Los talleres eran fuente de ingresos, por eso (Instituto Histórico Salesiano, 2015):

Ningún trabajo ajeno a la casa o de cualquier importancia puede realizarse sin previa inteligencia con el ecónomo.

Todo trabajo será anotado por el asistente en un registro, con la fecha, el precio convenido, nombre y dirección de aquel por cuenta de quien se hace, y las demás indicaciones necesarias. (p. 71)

Otro de los aspectos muy importantes para Don Bosco es, precisamente la moralidad aludida como una de las dimensiones de esa educación referida que ha de brindarse (Instituto Histórico Salesiano, 2015). A ésta hoy la llamamos educación en valores, que es más que hablar sobre los valores, vivirlos y que el resto lo perciba.

El asistente vigilará atentamente la conducta moral de los alumnos y su puntualidad en el trabajo.

Tanto el asistente como el jefe de taller deben impedir toda suerte de malas conversaciones y, cuando sepan de algún culpable, darán cuenta enseguida.

El asistente y el jefe de taller procurarán hallarse con tiempo a la entrada de los alumnos en los talleres, para evitar los inconvenientes que en aquel momento pudieran ocurrir y para distribuir a cada alumno el trabajo, sin que tengan que perder tiempo.

Cuando el jefe de taller deba salir para tomar medidas u otras cuestiones, avisará al asistente. (p. 71)

Como hemos dicho, la pastoral empieza por la economía (Instituto Histórico Salesiano, 2015):

Corresponde particularmente al jefe de cada taller amaestrar al aprendiz en su propio arte y procurar que todo trabajo esté bien realizado y con economía.

Para proveer de los objetos y materiales necesarios, el asistente avisará al ecónomo, de quien recibirá las órdenes convenientes. Si hubiere de ausentarse para proveerse de material para juzgar del cual no se cree lo suficientemente práctico, irá acompañado del jefe de taller o de algún otro, dejando sustituto para la asistencia de los aprendices.

El sábado de cada semana, después de consultar el parecer del jefe, el asistente dará al ecónomo nota sobre la conducta de todos los aprendices del taller, poniendo especial atención en la diligencia en el deber y en su comportamiento moral.

El mismo dará también nota al ecónomo de todos los trabajos realizados durante la semana.

Cada mes hará, de acuerdo con el jefe de taller, un inventario de todos los materiales existentes en almacén y de todas las herramientas e instrumentos de trabajo.

Si algo se hallase deteriorado o en falta por culpa de alguno, se proveerá por cuenta del culpable y, si este no se conociese, se hará por cargo a todos los alumnos del taller.

El trabajo comenzará con el *Acciones quaesumus* y un Avemaría. A mediodía se rezará siempre el *Angelus*, antes de salir del taller.

Recuerden los asistentes y jefes de taller que con el celo y la caridad pueden hacer un gran bien, por el que serán recompensados por el Señor.

Reflexionen los alumnos que el hombre ha nacido para trabajar, y que solamente el que trabaja con amor y constancia encuentra ligera la fatiga y logra aprender el oficio elegido para ganarse honradamente el sustento. (pp. 71-72)

Por último, destacamos la practicidad de las obras de Don Bosco en los siguientes detalles.

En los talleres, está absolutamente prohibido fumar, beber vino, jugar y toda clase de diversión. En ellos, se observará riguroso silencio, compatible con el oficio o profesión.

Ningún alumno puede salir del taller sin permiso del asistente; cuando fuese necesario mandarles por cualquier trabajo o encargo fuera de casa, el asistente procurará el oportuno permiso del ecónomo o del prefecto.

Estos artículos serán leídos a los jóvenes por el asistente o por quien haga sus veces, cada quince días, con voz clara, y habrá siempre una copia expuesta en el taller. (pp. 71-72)

El 16 de noviembre de 1873, Don Bosco escribe desde Turín una circular a los salesianos sobre la disciplina. Destaco lo que en esta se marca como tareas para el director del colegio:

El director debe conocer los deberes tanto de los socios en cuanto consagrados, como de los socios asignados a algún cargo.

No hace falta que él trabaje mucho, sino que vele para que cada uno cumpla la parte que le corresponde.

Nuestras casas se pueden comparar a un jardín. No hace falta que el jardinero-jefe trabaje mucho; basta con que busque obreros prácticos, les instruya sobre horticultura, los atienda, los avise a su tiempo y, en las cosas más importantes, se encuentre también presente para ayudar al que tuviese dificultades en los aspectos de más relieve. Este jardinero es el director; las tiernas plantitas son los alumnos, todo el personal son los cultivadores que dependen del dueño, es decir, del director que tiene la responsabilidad de la actuación de todos.

El director, además, ganará mucho si no se aleja de la casa que se le ha confiado, si no es por razones y graves motivos; y cuando interviniesen esos grandes motivos, no se aleje nunca sin haber establecido antes quién le supla en las cosas que puedan suceder.

Con toda caridad visite con frecuencia, o al menos pida cuenta de los dormitorios, cocina, enfermería, clases y estudio.

Sea constantemente el padre amoroso que desea saber todo para hacer el bien a todos y el mal a nadie. (p. 422)

En una etapa posterior, se dan estímulos en el clima socio-cultural que van a favorecer el cambio. Se hace referencia al bienio 1870-1871, donde se recogen los ecos de Francia, país que pretende dar instrucción a los jóvenes obreros. Así, en Valdocco se busca la manera de mejorar las condiciones para la instrucción de los jóvenes artesanos.

En 1875 se toman decisiones referentes a impartir clases durante todo el año, con un programa basado en lectura, escritura, nociones de aritmética y lengua italiana, catecismo e historia sagrada.

Los Capítulos Generales de 1883 y 1886, analizan con esmero, como señala Prellezo (2013), «la orientación que había que dar a la parte obrera en las casas salesianas» (p. 108).

De esta situación se recoge la siguiente idea:

La dirección que tiene que darse, por tanto, a la parte obrera en nuestras Casas salesianas debe ser adecuada para obtener el fin que nuestra Pía Sociedad se propone al asumir la dirección de tal clase de ciudadanos, que es formar al joven artesano, de manera que saliendo de nuestras casas, después de su aprendizaje, domine bien su oficio, con el que ganarse el pan, y tenga además en campo religioso y científico suficiente instrucción de acuerdo con su estado.

En síntesis, el documento dejó bien sentada una orientación que se iba a demostrar fecunda: la educación que debe darse a los artesanos debe tener tres dimensiones: «moral, intelectual y profesional. (p. 108)

6. LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA GESTIÓN ECONÓMICA

Un aspecto, casi final, es la importancia que tiene la gestión económica en la tarea de un directivo.

Desde nuestro conocimiento de la escuela salesiana podemos ver que allá donde hay una financiación en forma de subvención, concierto educativo, acuerdos económicos con gobiernos, nos es más fácil llevar a cabo la tarea educativa y, ésta, es más significativa porque tenemos la posibilidad de llegar a jóvenes más desfavorecidos.

Por tanto, debe ser prioritario en la tarea directiva, la continua búsqueda de fondos para sostener las obras salesianas y que en ellas las alumnas y los alumnos puedan acceder a los mejores medios técnicos.

Esta tarea requiere mucha astucia, flexibilidad, responsabilidad... La tarea pastoral puede realizarse cuando hacemos sostenibles y productivas nuestras obras.

Qué mejor para entender la importancia del aspecto económico que mirar a Don Bosco. ¡Qué fue su vida, sino una constante y permanente búsqueda

de recursos! Desde sus primeros talleres que debían autofinanciarse, hasta los colegios que se comenzaron a abrir a partir de 1860.

El trabajo, la austeridad, el rendimiento económico de cada obra para poder seguir creciendo y ayudando a la expansión salesiana. La historia de cada una de las casas salesianas es la historia de una relación de alguien que, preocupado por la situación educativa en un contexto, llama a los salesianos y comienza una relación educativa, con la ayuda de bienhechores.

Qué importante es que el directivo salesiano busque aquellos posibles bienhechores en cada contexto. Hoy, además de familias, debemos buscarlos en el mundo de la empresa, de las fundaciones... Hay muchas entidades con las que se pueden generar sinergias, que se conviertan en oportunidades educativas.

En sus recuerdos a los primeros misioneros el 11 de noviembre de 1875, en la Basílica de María Auxiliadora de Turín, Don Bosco resaltaba la importancia de trabajar por los más desfavorecidos de la sociedad, de este modo nunca faltará la ayuda de los gobiernos.

La gestión económica implica establecer y fortalecer las mejores relaciones con las autoridades civiles de cada ciudad, región, país... Es importante estar atentos a las tendencias del mercado educativo, las oportunidades de negocio que podamos generar y aprovechar. Fomentar las relaciones institucionales es una obligación primordial. Miremos a Don Bosco y entenderemos como fue astuto y ágil para moverse, para ganarse la confianza de los legisladores tanto civiles como eclesiásticos del momento. Esa es también parte de la identidad salesiana.

Solo una gestión económica eficaz conlleva un ardiente celo pastoral. Claro que el dinero no es lo más importante, pero sin dinero las oportunidades para hacer el bien disminuyen. Por tanto, el compromiso del directivo en la búsqueda de recursos es importante, como lo es tener muy viva la llama de la caridad pastoral.

En el modelo de gestión económica, a veces, se opta por la solución más sencilla, que es la cuota del alumnado... Aun así, siempre hay que buscar alternativas más ambiciosas de financiación.

En cuanto a la relación económica con las familias, es fundamental aportar los datos económicos a las familias del alumnado con absoluta transparen-

cia, para que aquellas conozcan con certeza la situación económica real y así conseguir su colaboración. Esta tarea es primordial y no se puede delegar en nadie. La gestión eficaz debe ser transparente.

La gestión económica pasa también por la planificación a medio y largo plazo en las reformas de las casas salesianas, sin dar continuos giros, sin justificar. A veces, desde fuera, puede dar la impresión de que se está continuamente pidiendo dinero a las familias, que luego se emplea injustificadamente en reformas, que no son ni urgentes ni necesarias. Hay que explicar, hay que ayudar a que las familias entiendan las necesidades. Es importante conectar con su sensibilidad y demostrar con datos cómo se emplean los recursos económicos.

En la era de la comunicación inmediata, el directivo salesiano debe manejar de forma eficaz el sentido de la economía, qué se quiere hacer y en qué se emplea cada céntimo que recibimos. Solo así, la colaboración será cada vez mayor.

Nuestra experiencia es que cuando un directivo trabaja, comunica, explica, implica a la comunidad educativa en la búsqueda de recursos...y la comunidad educativa se implica en la gestión de estos, esa obra se fortalece y crece.

Cuando los directivos y el profesorado están legítimamente preocupados, porque su colegio sea bueno en términos académicos, y la gestión de los recursos es solo cuestión de la titularidad, de la provincia religiosa, esta obra está llamada a desaparecer o disminuir su eficacia pastoral.

Sin gestión económica positiva, no hay posibilidad de proyecto educativo.

Ser director o directora de un centro salesiano no solo es organizar una gestión académica, como si puede ser en otras instituciones. Quien ejerce la dirección en un centro salesiano es gestor de una empresa privada, que está llamada a ayudar a un gran número de niñas y niños, que necesita recursos para tener los mejores educadores y medios técnicos.

Existen empresas, instituciones, fundaciones, gobiernos... que en la genuinidad del espíritu salesiano ven la solución a muchos de los problemas que adolecen a nuestra sociedad. Este carisma es la mejor de las cartas de presentación. El alumnado que egresa de las instituciones salesianas es apetecible para el mercado laboral porque tienen el sello de la espiritualidad, del

trabajo, del sacrificio y de la honestidad. Seamos capaces de ayudar a nuestros jóvenes, como hacía Don Bosco, ofreciéndoles la mejor formación.

Una gestión económica eficaz y productiva hará crecer cada una de las obras salesianas. Vojtás (2022) lo expresa de manera contundente: «es necesario salir de los cuellos de botella de una gestión tecnocrática hacia horizontes integrantes que vean la gestión como un espacio en el que se da la participación, formación, discernimiento comunitario y transformaciones profundas, tanto personales como comunitarias» (p. 541).

7. A MODO DE CONCLUSIÓN

Este año, 2024, celebramos los 200 años del sueño de los nueve años. Hoy, los educadores salesianos, nos sentimos parte de la historia salesiana, somos conscientes de la obra de Dios a través de Don Bosco. Cómo Él suscitó en Don Bosco ese celo incansable para que los jóvenes pudieran tener acceso a la mejor educación y ser, así, *buenos cristianos y honrados ciudadanos*.

La situación salesiana española lleva a preguntarnos por el futuro de las escuelas salesianas a medio y largo plazo. Los religiosos SDB y religiosas FMA son menos numerosos que en otras épocas y, en muchos casos, de edad avanzada. Cómo hacer vigente, sostenible las casas salesianas desde el punto de vista económico, pastoral y educativo.

García Morcuende (2017) señala la corresponsabilidad como una construcción compartida que descansa «sobre la buena disposición de consagrados y laicos» (p. 250), para participar del carisma salesiano. Y apunta la importancia de atender con esmero los espacios de participación de ayuda y de apoyo mutuo.

Sin lugar a duda, es la hora de la implicación por parte de los directivos salesianos laicos. Hasta hace no muchos años, la mayoría de los puestos directivos en nuestros colegios estaban ocupados por religiosos. No es así en la actualidad. Estamos convencidos que esta situación es una gran oportunidad para que el carisma salesiano siga creciendo y adaptándose. Si bien es cierto, que esta situación puede colocar a personas con buena formación académica y personal en la gestión de equipos, pero no con la suficiente

preocupación pastoral que se requiere en los puestos directivos. Fomentar la caridad pastoral, el celo por la evangelización es primordial para esta función directiva.

Los religiosos y religiosas deben entender que sean o no directivos, por edad o por cualquier otra causa, siguen siendo salesianos y salesianas y su compromiso con la educación, con la economía y con la tarea pastoral no debe desfallecer. Es evidente su responsabilidad y ha de resaltarse la honestidad de tantos salesianos y salesianas que han dado, y continúan dando, su vida por los jóvenes. Personas que renunciaron a tener una vida común en familia, que dejaron todo por la tarea salesiana. Solo cabe gratitud por su testimonio.

Los directivos salesianos deben entender que la dirección de una obra salesiana se sustenta en estos tres grandes pilares: lo económico, lo pedagógico y lo pastoral. Sin cualquiera de estos tres apoyos no existe educación salesiana.

No obstante, cabe incidir en otras áreas de competencia del perfil del directivo, como recogió un estudio de una red integrada por quince universidades salesianas de Hispanoamérica (Fundazione Edulife, 2012): 1. Promover el desarrollo institucional 2. Animación Salesiana 3. Gestionar la Organización como Comunidad de Aprendizaje; 4. Estar en Relación, 5. Gestionar Procesos y Recursos 6. Promover el Desarrollo de los Recursos Humanos (se refiere a la profesionalidad).

La relación educativa salesiana es cercana y es continua, como señala Don Bosco en su primer reglamento. La relación con el educador debe ir, sí o sí, más allá de las aulas. El patio, que significa el espacio donde la relación es informal, es nuestro lugar privilegiado de evangelización y de educación, entendido como categoría comprensiva de todas las actividades que ubican a los jóvenes en una situación de naturalidad y confianza, que les ayuda a sentirse protagonistas y a expresarse con total libertad. Porque, como indica Chávez Villanueva (2022), «es allí donde (el joven) se manifiesta como es, abriendo de este modo la puerta de la interioridad, haciéndose entonces disponible para acoger los estímulos que se le ofrecen... En este punto es cuando salta la comunicación educativa» (p. 586), que con el término tan salesiano de *amorevolezza*, «expresión fascinante que da color especial al aspecto interrelacional del educador y

el joven» (García Morcuende, 2017, p. 92), nos viene a enseñar lo importante de la presencia con y entre los jóvenes.

Un colegio salesiano no se puede cerrar cuando acaban las clases. El directivo debe seguir buscando recursos para que las instalaciones estén abiertas más allá del horario escolar y en los fines de semana puedan estar llenas de jóvenes, que aprenden, juegan, se divierten, hacen amigos y rezan. De paso apostamos por la prevención. Si un colegio salesiano no cuida este aspecto, fomenta momentos y espacios de encuentro informales: teatros, excursiones, deportes, montañismo... se pierde la esencia, esa extraordinaria y cercana relación educativa. Ese era el miedo de Don Bosco en 1861.

La *identidad* de la escuela cristiana salesiana, como subraya Sánchez-Huete (2020), «ha de responder a las necesidades concretas de los jóvenes, al servicio de un proyecto integral de educación y de evangelización, mediante el desarrollo de todas las dimensiones de la persona, desde un humanismo pedagógico cristiano» (p. 82).

La escuela salesiana es escuela que promueve la santidad y habla de ella. El futuro de la escuela salesiana en el mundo, en Europa y en España es maravilloso. Es testimonio y signo de la preocupación de Dios por los jóvenes, por su formación, por su alegría, por su bienestar. Es testimonio de solidaridad y de compromiso en nuestra sociedad.

En la carta escrita desde Roma a la comunidad educativa de Turín, 10 de mayo de 1884, Don Bosco describe cómo relacionarse con los jóvenes: creando ambientes familiares. Así, como refiere Cavaglià (2013), «para don Bosco la auténtica relación educativa vive de participación, se realiza en el diálogo, en la comprobación, en la espontaneidad de las relaciones familiares» (p. 87). El lema «no basta amar» para «hacer visible» el cariño, se convierte en la quintaesencia del estilo educativo de la pedagogía salesiana. Manifestar el amor es ineludible para que los jóvenes, no sólo sean amados, sino que sientan que son amados.

Dios no va a dejar de acompañarnos, de iluminarnos. La Congregación y el Instituto están en las Manos de Dios y de esas manos nadie se cae. La humildad, la oración, el respeto, el estudio, la colaboración, la inteligencia, la prudencia, la entrega, la responsabilidad, la amabilidad son los medios que el directivo tiene a su alcance para florecer en la obra salesiana que se

le ha encomendado y que esta prospere, o sea, que sea cada más salesiana: santa, alegre, abierta y universal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, E. (2013). Espiritualidad de don Bosco. *Educación y Futuro: Revista de investigación aplicada y experiencias educativas*, (28), 39-60.
- Cavaglià, P. (2013). La relación educativa en Don Bosco: un tesoro. *Educación y Futuro: Revista de investigación aplicada y experiencias educativas*, (28), 83-100.
- Carazzoni, C. (2013). Don Bosco, el voluntariado internacional y la educación para el desarrollo. *Educación y Futuro: Revista de investigación aplicada y experiencias educativas*, (28), 183-200.
- Chávez Villanueva, P. (2022). Epílogo. En M. Vojtás, *Pedagogía salesiana después de Don Bosco. De la primer generación hasta el Sínodo sobre los jóvenes (1888-2018)* (pp. 573-591). CCS.
- Echegaray Candía, R. (2010). *Relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa «Salesiano Don Bosco»*. Tesis Doctoral. Universidad Católica de Santa María. Escuela de Postgrado. Programa de Doctorado en Educación.
- Fundazione Edulife. (2012). *Cuaderno 1*.
- Gallego Gago, U. M.^a. (1988). *El tiempo libre en el sistema educativo de Don Bosco*. Tesis Doctoral. Departamento de Teoría e Historia de la Educación. Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación. Editorial de la Universidad Complutense de Madrid.
- García Morcuende, M. A. (2017). *La educación es cosa de corazones. El modelo educativo-pastoral de los salesianos de don Bosco*. PPC.
- Istituto Figlie di Maria Ausiliatrice. (2005). *Perché abbiamo vita e vita in abbondanza. Linee orientative della missione delle FMA*. Elledici.
- Instituto Histórico Salesiano. (2015). *Fuentes Salesianas. Don Bosco y su obra. Recopilación antológica*. CCS.
- Lenti, A. J. (2010). *Don Bosco: Historia y Carisma 1*. CCS.
- Lenti, A. J. (2011). *Don Bosco: Historia y Carisma 2*. CCS.
- Lenti, A. J. (2012). *Don Bosco: Historia y Carisma 3*. CCS.
- Loyola, E., (2015). La presencia de Don Bosco en la época actual: directivos competentes en la gestión universitaria salesiana. En E. Loyola, P. Farlán, F. Gi, R. Jara, A. Romero, X. Merchán, y L. Álvarez (Eds.), *Don Bosco y los desafíos*

- de la educación superior: *Enfoques contemporáneos*, pp. 11-24. Universidad Politécnica Salesiana.
- Loyola, E., Farlán, P., Gi, F., Jara, R., Romero, A., Merchán, X., y Álvarez, L. (2015). *Don Bosco y los desafíos de la educación superior: Enfoques contemporáneos*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Merchán, X. (2015). Nuevas perspectivas para la Formación del «Buen Cristiano y Honrado Ciudadano»: la Responsabilidad Social. En E. Loyola, P. Farlán, F. Gi, R. Jara, A. Romero, X. Merchán, y L. Álvarez (Eds.), *Don Bosco y los desafíos de la educación superior: Enfoques contemporáneos* (pp. 95-116). Universidad Politécnica Salesiana.
- Nanni, C. (2013). Los puntos clave del Sistema Prevnetivo. *Educación y Futuro: Revista de investigación aplicada y experiencias educativas*, (28), 11-14.
- Prelezo García, J. M. (2013). Relación «escuela-trabajo» en la experiencia educativa de don Bosco. *Educación y Futuro: Revista de investigación aplicada y experiencias educativas*, (28), 101-114.
- Salesiana, C. (2003). *Identidad de las instituciones salesianas de educación superior*. [http://ww3.ucsh.cl/resources/descargas/Identidad_de_las_Instituciones_Salesianas_de_Educacion_Superior_\(IUS\).pdf](http://ww3.ucsh.cl/resources/descargas/Identidad_de_las_Instituciones_Salesianas_de_Educacion_Superior_(IUS).pdf).
- Sánchez-Huete, J. C. (2020). Propuesta de un modelo de educador para el siglo XXI. *Misión Joven. Revista de Pastoral Juvenil*, 522-523, 77-100.
- Vojtás, M. (2022). *Pedagogía salesiana después de Don Bosco. De la primer generación hasta el Sínodo sobre los jóvenes (1888-2018)*. CCS.

CITA DE ESTE ARTÍCULO (APA, 7ª ED.):

Rodríguez López, A. (2024). El directivo salesiano. *Educación y Futuro: Revista de investigación aplicada y experiencias educativas*, (50), 91-122.