

Gestión y liderazgo en centros educativos abiertos para jóvenes en situación de vulnerabilidad¹⁸

Management and leadership in open educational centers for young people in vulnerable situations

Mariela Villalba; Antonio Medina; Ernesto Marsa¹⁹

DOI: [https://doi.org/10.36003/Rev.investig.cient.tecnol.V3N2\(2019\)7](https://doi.org/10.36003/Rev.investig.cient.tecnol.V3N2(2019)7)

RESUMEN

La condición social de jóvenes en situación de vulnerabilidad, hace surgir una demanda educativa que debe ser asumida, ciertamente por políticas estatales, pero, desde la reflexión también es tarea de todos; sin embargo, los destinatarios de esta tarea educativa, se distinguen de las necesidades puramente académicas, requiriendo de proyectos educativos que respondan con eficacia a sus necesidades de formación y promoción integral. Desde allí, se presenta la experiencia del Centro Educativo integral Abierto Don Bosco Róga, el cual ofrece proyectos para la atención de estos jóvenes, con una gestión de liderazgo, desde la cual, las potencialidades de los agentes educadores, al igual que la optimización de recursos, confluyen en un trabajo en donde se obtienen resultados a corto, mediano y largo plazo para la formación integral e inserción en la sociedad de los jóvenes en cuestión. La experiencia del Centro Educativo Integral Abierto Don Bosco Róga, es muestra de que, para la educación de jóvenes en situación de riesgo o vulnerabilidad, se debe tener una reflexión constante sobre cambios sociales que se dan en los contextos de éstos jóvenes, al igual que un liderazgo y gestión que implique a cada es-tamento, ocupándose de todas las dimensiones de la persona para llegar a una verdadera formación integral, promoción e inserción en la sociedad.

Palabras clave: Jóvenes; Liderazgo; Vulnerabilidad; Gestión; Formación; Inclusión.

¹⁸Fecha de recepción: octubre 2019; fecha de aceptación: noviembre 2019

¹⁹Estudiantes de la Maestría en Educación con Énfasis en Educación de Calidad. Universidad Iberoamericana, Asunción, Paraguay.

ABSTRACT

The social condition of young people in vulnerable situations arises a educational demand that has to be assumed, certainly by state policies, but, coming from a reflective point of view, it is everyone's duty. Nevertheless, the recipients of this educational job, are distinguished from purely-academic needs. They require of educational projects that answer with efficiency their formation and comprehensive promotion needs. From this point, the experience of the Comprehensive Open Educational Center Don Bosco Róga, that offers projects for the attention of young people, with a leadership management, from where the potentialities of the educational agents, just as an optimization of resources, converge in a work in which short, medium and long-term results are obtained for the comprehensive formation and insertion in society of these young people in vulnerable situations. The experience at the Comprehensive Open Educational Center Don Bosco Róga is proof that, to educate young people at risk or in vulnerable situations, there must be a constant reflection about social changes that happen in the surroundings of these young people, just as a leadership and management that implicates all the different departments of an institution, taking care of all the dimensions of the person so as to achieve a true comprehensive formation, promotion and insertion in the society

Keywords: Young People; Leadership; Vulnerability; Management; Formation; Inclusion.

INTRODUCCIÓN

En este contexto histórico actual, en que vivimos constantemente grandes transformaciones en el ámbito socioeconómico, político, y cultural y que han afectado a las actitudes y valores sociales de la población, surge una condición a tener en cuenta: La vulnerabilidad. En el análisis del presente trabajo, se ha tomado como muestra para la reflexión, un grupo social, que, por su realidad etaria, está considerada, entre otros grupos, uno de los más vulnerables, ellos son los jóvenes.

Esta condición social de los jóvenes hace surgir una demanda educativa que debe ser asumida, ciertamente por políticas estatales, pero, desde la reflexión también es tarea de todos. Sin embargo, los destinatarios de esta tarea educativa, se distinguen de las necesidades puramente académicas. Requieren de proyectos educativos que respondan con eficacia a sus necesidades de formación y promoción integral.

Surgen desde estas realidades, -sociales, culturales, económicas, semilleros de estados de vulnerabilidad-, Centros Educativos Abiertos, que ofrecen servicios educativos multidisciplinares. Este tipo de centros requiere de una gestión y liderazgo que apunten al trabajo en equipo y en red con diversas entidades. De allí pues, que, en Paraguay, el Centro Educativo Integral Abierto Don Bosco Róga se reconoce como un “Centro Educativo Integral Abierto”.

“El Centro Abierto constituye un espacio físico, ubicado en zonas estratégicas, coordinado por Organizaciones de la Sociedad Civil u Organizaciones Gubernamentales, que recibe a niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo y vulnerabilidad ofreciendo servicios de atención integral pertenecientes a la educación no formal”. (Resolución No. 9802 del Ministerio de Educación y Cul-

tura, de fecha 25 de mayo de 2011, (Cap. I, Art. 2 inc. D.)

De aquí la importancia de reflexionar acerca de las características que debiera poseer la gestión y el tipo de liderazgo de estos centros, de modo a lograr los objetivos de cada proyecto que se desarrolla en los mismos.

Jóvenes Vulnerables

Vulnerabilidad es un término que ha irrumpido con fuerza últimamente en el mundo de las ciencias sociales. Se encuentra en educación, sociología, psicología del desarrollo, sobre todo en los países en desarrollo como Paraguay. La introducción de este concepto, definido desde la RAE, como “posibilidad de ser herido o recibir lesión, física o moralmente” o “debilidad que puede ser aprovechada por una amenaza”, abre las puertas a nuevos enfoques, muy interesantes, en diferentes ramas del saber y la técnica y, de forma especial, en el caso analizado, la educación.

Tratando de profundizar en la definición del término, “Vulnerabilidad es un sinónimo de inseguridad, en el sentido más profundo del término: inseguridad para la existencia; incertidumbre frente a la historia cotidiana y frente al mundo circundante” (Wilches-Chaux, 1993, p. 81). Se puede entender que “algo o alguien es vulnerable cuando resulta incapaz de resistir y absorber los efectos de un determinado cambio en el medio ambiente. En general, ante la presencia de un riesgo determinado se produce un bloqueo, una imposibilidad de responder adecuadamente, con el consecuente desequilibrio” (López, 2015, p.2).

La vulnerabilidad, desde este aspecto, tiene dos caras: una externa, los riesgos, presiones, condiciones a las que un objeto o sujeto se ve sometido; y una interna, la falta de estructura o recursos para afrontar la situación con éxito.

Hablar de vulnerabilidad es hablar de riesgos, habitualmente de tres tipos: el riesgo de verse expuesto a una situación amenazante; el riesgo de no tener capacidad para afrontarla; y el de sufrir consecuencias graves o incluso no recuperarse. Según Bohle (1994), citado en Pérez de Armiño (2006).

De acuerdo a López (2015), lo contrario de la vulnerabilidad es la seguridad (seguridad del sistema de sustento, seguridad alimentaria, seguridad medioambiental). También se puede considerar como la otra cara de la vulnerabilidad a las capacidades de las personas, esto es, los recursos y aptitudes que les permiten afrontar y mejorar su vida diaria, así como también encarar los procesos de desastre y la posterior rehabilitación.

Esta revisión expone estos conceptos, anteriormente citados, con intención de desarrollar la idea de jóvenes en situación de vulnerabilidad. A partir de este dato, entendiendo la vulnerabilidad, es pertinente delimitar qué se entiende por joven o jóvenes como un colectivo. Para este análisis, se entiende la juventud de acuerdo al rango de edad utilizado por la Secretaría Nacional de la Juventud de Paraguay (2012), que es de 15 a 29 años, por ser éste el rango que se tiene en cuenta para la elaboración de políticas públicas destinadas a esta población. Aun así, se tiene presente que la literatura sugiere hablar de las juventudes...

“juventudes, por ser este un concepto que no se puede entender desligado a un contexto histórico y social, es decir, situado en un tiempo y lugar específico, así las posibilidades educativas de un grupo de jóvenes pueden ser muy diferentes a las de otros grupos” (Alvarado, Borelli y Vommaro, 2012 p. 3).

En definitiva, el concepto de juventud es una construcción social, que varía atendiendo según el tiempo o momento histórico y el espacio o los diferentes contextos.

Desde esta perspectiva, en el tiempo actual, se trata de una nueva etapa de la vida, que lejos de constituirse como un período de transición, como antiguamente se pensaba, dispone de elementos suficientes que la hacen ser autónoma, teniendo en cuenta el rango de edad referido con anterioridad. Por tanto, la palabra juventud adquiere hoy su sentido y sitio propio, pero también es cierto que no único ni uniforme. Se habla no de un colectivo joven, sino de diversos, que, influidos por la misma configuración social, disfrutan o padecen situaciones heterogéneas.

De aquí, se define que “Jóvenes en situación de vulnerabilidad”, son aquellos que están en riesgo de una exclusión social, ya sea por el nivel socio económico, la falta de oportunidades, la nación o raza a la que pertenece, el nivel de formación educativo, cuando se habla de riesgos exteriores, los interiores se refieren más bien a carencias afectivas, pérdidas de sentido existencial, historias familiares, entre otros, etc.

Demanda Educativa

A partir de lo expuesto, y tratando la educación como un deber y un derecho de la persona, existe una demanda educativa a ser satisfecha con urgencia.

En Paraguay, el 55,6% de jóvenes de 15 a 29 años, en el 2015, no asistía a un establecimiento educativo. Si se separa por rangos, se ve que de 15 a 19 años es el 30,1% que no asistía a una institución de enseñanza, lo que aumenta drásticamente si se acrecienta el rango de edad, siendo de 67,5% de 20 a 24 años y de 85,2% de 25 a 29 años. (Zavattiero y Serafini, 2015, p.2). A partir de los datos de la Encuesta Permanente de Hogares 2015, se demuestra que de los jóvenes que abandonan la educación formal, el 66,4% manifiesta que lo hizo por motivo económico, y entre las mujeres también adquieren relevancia motivos relacionados a las responsabilidades del

hogar, y cómo tercer motivo se encuentran razones relacionadas a la oferta educativa.

Ahora bien, la educación es clave para el acceso a un trabajo digno, por ello se deben buscar políticas sociales y educativas que posibiliten el acceso y permanencia de los jóvenes en el sistema, de manera a evitar, algún tipo de exclusión, que los ponga en situación de vulnerabilidad.

Desde esta óptica, luchar contra la vulnerabilidad es intentar incidir en todas las dimensiones de la persona, apostando a su formación integral y desarrollo antropológico y social. Tremenda acción, requiere de una estructura educativa, diferenciada ésta, de una enfocada en el aprendizaje académico porque la primera requiere incidir en la persona desde su contexto situacional de vulnerabilidad.

Educar a jóvenes en situación de vulnerabilidad, sin duda alguna implica desafíos en distintas dimensiones, ya que no se habla de jóvenes de un contexto homogéneo, es más, los desafíos no son solo estructurales, sino también existenciales. Con estas premisas, se puede plantear el siguiente cuestionamiento ¿Qué se necesita para educar a estos destinatarios? ¿Qué tipo de gestión y liderazgo son los que se deben desarrollar para semejante tarea?

Propuesta Educativa desde una Gestión y Liderazgo Compartido

Muchos aspectos se pueden intentar mejorar en la educación de los jóvenes, unas con efectos más inmediatos y otras a más largo plazo. La dirección de un centro educativo abierto, constituye un sector estratégico que cuenta entre sus potencialidades no solo la mejora educativa, como en otros centros educativos, sino es aquella que quiere poner su impronta en la formación integral del joven en situación de vulnerabilidad, ser parte acompañante de su desarrollo personal e inserción en la sociedad. Sin embargo, está claro que no hay centro

escolar que funcione bien sin un equipo directivo que anime, apoye y potencie la acción colectiva.

Por esto, cuando se habla de equipo directivo, se habla actualmente de una mayor capacidad y competencia educativa de los directivos, cuya función principal debiera ser dirigir y liderar el Proyecto Educativo del Centro, de acuerdo a las metas y objetivos de la obra o institución. En este contexto, conviene plantearse cuáles son las tareas y responsabilidades que deben tener los directores de los educativos abiertos y, de acuerdo con ellas, promover los oportunos procesos de evaluación y mejora.

Esto, plantea retos y tareas nuevas a los equipos directivos que deberán tender a hacer del Centro Abierto un proyecto conjunto de acción, atendiendo a las necesidades específicas de los destinatarios, es decir, jóvenes en situación de vulnerabilidad, sin el que no cabe un liderazgo pedagógico propiamente dicho.

Generalmente, la idea de liderazgo es ajena a la cultura habitual de los centros, por lo que no basta cambiar las atribuciones de la dirección escolar como una escuela normal si, paralelamente, no se cambian otros pilares que lo hagan posible: “modos organizativos que faciliten un trabajo en equipo, compromisos e implicación de las familias y de la comunidad local.” (Bolívar, 2012, p.7)

En este marco, surge la siguiente interrogante; ¿Qué tipo de liderazgo y gestión debe desarrollar el director o equipo directivo de un Centro Abierto para jóvenes en situación de vulnerabilidad? Desde el análisis de varios autores la propuesta de gestión y liderazgo educativo, quizás la más pertinente sea la de un liderazgo compartido.

Según Bolívar (2012), “No se trata de focalizarse en individuos que ocupen determinadas posiciones formales, como si en una organización todo pudiera depender de

uno, sino de “liderazgo”, como una red de influencias más amplias” (p. 15). El liderazgo es, por un lado, distribuido o compartido; por otro, en los centros educativos abiertos debe ser un liderazgo del y para el aprendizaje, pero sobre todo para la formación integral de la persona y la inserción significativa en la sociedad.

Esto no se puede lograr sin configurar el centro como una comunidad profesional, pero también como una comunidad de vida, que trabaja en torno a un proyecto conjunto de acción. Si una de las claves de la mejora del proceso de acompañamiento de los jóvenes en situación de vulnerabilidad, parece estar en la creación de una cultura cohesionada, que replique una familia que acoge, el liderazgo debe ser en parte paternal, pero con una capacidad de gestión que configure la “obra” como una comunidad donde todos los agentes educativos, directivos, educadores, administrativos y personal de servicio tengan un mismo horizonte al cual se quiere llegar con los jóvenes.

Estos dos aspectos, han sido los dos modos paralelos de articular la organización y gestión en la obra, que se pueden potenciar mutuamente, como muestra la conceptualización de liderazgo colectivo o distribuido.

El liderazgo distribuido es resultado de un proceso en que se ha construido un sentido de comunidad, con misiones y propósitos compartidos, lo que supone la implicación, iniciativa y cooperación del personal de cada estamento perteneciente a la obra.

“Los líderes formales, en su orientación transformadora, se preocupan, en estos casos, de desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimulando su propio talento y motivación” (Leithwood, 2009, p. 4). Cada ámbito de trabajo ha de asumir los roles de liderazgo en las áreas en las que son competentes o están prepara-

dos. El liderazgo comienza a verse menos como del director y más de una comunidad, asumido con su consentimiento por distintas personas según los momentos. Cada equipo y área conoce las habilidades y conocimientos de los demás, y son capaces de elegir a la mejor persona que pueda liderar en cada situación.

Más que desvalorizar o diluir el papel del director en la organización, en realidad, es dinamizar la organización porque, sin la sinergia de todos, el centro educativo no puede responder adecuadamente a la tarea de ofrecer la formación integral con miras a la promoción de los jóvenes.

Como dice Elmore (2010): “El liderazgo distribuido no significa que nadie es responsable del desempeño general de la organización. Más bien, implica que la función de los líderes directivos consiste principalmente en desarrollar las competencias y conocimientos de las personas de la organización”, para nuestro caso, de la comunidad.” (p. 2)

Martín (1999) señala algunas perspectivas de la dirección que implica un liderazgo distribuido, en las que será necesario considerar las realidades peculiares y específicas de los centros abiertos que se ocupan de los jóvenes en situación de vulnerabilidad: incorporación y adaptación a un contexto complejo y cambiante, de grandes desafíos educativos y profundos cambios sociales, sobre todo en lo referente a la vulnerabilidad y la exclusión social, reflexión sobre el modelo que puede dar respuesta a estas necesidades específicas de esta demanda educativa, planificación de la acción educativa en coordinación con los estamentos del centro educativo, basado en un proyecto educativo propio y compartido, público y consensado, abierto e integrador, comprometido y participativo, sólido y con perspectivas de continuidad, es decir sustentable, se debe tener un proyecto de dirección definido y claro.

Ideario, Visión y Misión; prestando atención a temas claves en el modelo educativo actual y de futuro, pero con miras a la especificidad del tema de la vulnerabilidad y el rango de edad de los destinatarios y un detalle importante, incidiendo en el clima de trabajo de los centros, con un liderazgo que se exprese participativo, flexible; de escucha y atento a las necesidades que surgen el proceso.

Experiencia Don Bosco Róga

Con respecto a la emergencia educativa, esta investigación quiere rescatar experiencias significativas de Centro Educativos Abiertos que se dedican a la formación y educación Jóvenes en situación de vulnerabilidad. Como muestra, se presenta la experiencia de gestión y liderazgo del Centro Educativo Integral Abierto Don Bosco Róga, como modelo exitoso de centros que han tratado de promover en este tipo de espacios educativos.

El centro educativo Don Bosco Róga, es una obra de la Sociedad Salesiana del Paraguay que abrió sus puertas el año 1989 a favor de los niños y adolescentes que se hallaban en situación de calle. Surgió como “Hogar y Escuela Básica”, y durante estos años la obra fue transformándose de acuerdo con las necesidades que los niños/as, adolescentes y jóvenes presentaban. Actualmente, respondiendo a las nuevas problemáticas detectadas y a las posibilidades institucionales, la Sociedad Salesiana del Paraguay ofrece un Centro Educativo Integral Abierto que está dirigido a la atención de niños/as, adolescentes y jóvenes entre los 6 y los 20 años de edad de la ciudad de Asunción y todo el Departamento Central, inclusive el interior del país, priorizando a aquellos que se encuentren en situación de vulnerabilidad de sus derechos, o en riesgo de estarlo.

Cabe destacar que, el Centro educativo Don Bosco Róga colabora con la mayor

cantidad posible de familias, que por diversas causas no logran que sus hijos tengan garantizados sus derechos y necesidades básicas (alimentación, salud, educación, etc.), ofreciéndoles apoyo, a través de diversos proyectos. Crea un espacio educativo en el cual se respetan los derechos de niños, adolescentes y jóvenes, ofreciendo un clima sano en donde se posibilite una convivencia serena, para así plantear una serie de propuestas educativas, en las que personas capacitadas acompañan y guían el crecimiento integral de los niños, adolescentes y jóvenes. Es un Centro Abierto que tiene por principio el respeto por la libertad del joven para estar en la Institución o en un proyecto, y los procesos educativos que con ellos se desarrollan.

La visión del Centro Educativo Don Bosco Róga es que todos los jóvenes, tengan garantizados sus derechos, vivan y crezcan seguros como “buenos cristianos y honrados ciudadanos” en el seno de sus familias y sean preparados para enfrentar con dignidad el futuro. La Misión, es colaborar con la mayor cantidad posible de familias, que por diversas causas no logran que sus hijos tengan garantizados sus derechos y necesidades básicas (alimentación, salud, educación, etc.), ofreciéndoles ayuda, a través de diversos proyectos de atención directa a sus hijos, para tratar de revertir la situación personal y familiar; y colaborar de este modo en la transformación para una sociedad más justa y equitativa.

De acuerdo con las características mencionadas precedentemente, el Centro Educativo Integral Abierto “Don Bosco Róga” ofrece una serie de proyectos educativos, abiertos a todos los niños, adolescentes y jóvenes de la zona, que son: a. Escuela Básica Bilingüe (EBB). Centro No. 11-225 para mayores de 15 años en 4 ciclos; b. Servicio de Atención Educativa Compensatoria (SAEC). Centro Don Bosco Róga; c. Inclusión Social a través de la

Música Sinfónica (PISAMS). Núcleo de enseñanza sinfónica y Orquesta Don Bosco Róga; d. Atención a la salud. Servicio odontológico y psicológico; e. Capacitación laboral. Cursos breves esporádicos; f. Propuestas para uso positivo del tiempo libre. Espacios de juegos y Polideportivo; g. Residencia Educativa “Miguel Magone” (REMM).

Organización del Centro Educativo Don Bosco Róga

El Centro Educativo se organiza en los siguientes niveles:

a) Padre Director: Responsable último de la obra del cual dependen la Comunidad Salesiana, la Administración y los Voluntarios y la obra en General.

b) Equipo Directivo: Equipo de gestión, encargado del acompañamiento y la toma de decisiones sobre el funcionamiento de toda la obra. Conformado por el Director General de la obra, encargado de la REMM, encargado de Centro Juvenil, Ecónomo, Coordinador/a REMM, Coordinador/a Centro Juvenil, Psicólogo, encargado/a de relacionamiento familiar.

c) Pastoral: Equipo encargado de la dimensión pastoral de la obra.

d) Encargado del Centro Juvenil y Equipo de Conducción:

Conformado por el coordinador/a de Centro Juvenil, el secretario/a, el Encargado/a del SAEC, el Director/a EBB, el Director/a de Orquesta, un Pastoralista, el encargado/a de relacionamiento familiar.

e) Encargado de la REMM y Equipo de Conducción: Conformado por el Coordinador/a de la REMM, el encargado/a de relacionamiento familiar, el Psicólogo/a.

f) Personal en general: Profesionales, profesores, educadores al servicio de los diversos proyectos o personal de adminis-

tración.

Basándonos el proyecto Educativo de la obra Don Bosco Róga, esbozamos a continuación, las funciones del director:

Funciones y Tareas del Padre Director

El Padre Director tiene las funciones y tareas de animación y gobierno asignadas por las Constituciones Salesianas y el Manual del Director en cuanto a la comunidad salesiana y a la Comunidad Educativa Pastoral. Aquí se especifican sus tareas concretas en cuanto Director del Centro Don Bosco Róga:

1°. Como director de una unidad interna de la Sociedad Salesiana del Paraguay es el responsable último de la Obra a nivel legal (jurídico, laboral, administrativo, institucional).

2°. Animar, gobernar y gestionar la Obra de manera general, invistiendo facultades jerárquicas en relación del personal y actividades de todos los sectores.

3°. Presidir el “Equipo Directivo de la Comunidad Educativa Pastoral” (EDCEP).

4°. Orienta, define y evalúa, con la colaboración de los equipos correspondientes, el proyecto general de la Obra, las planificaciones y presupuestos anuales de cada sector, y los proyectos con otras Instituciones.

5°. Junto con el Ecónomo, poseen las firmas para la operación de cuentas en las entidades bancarias.

6°. Orientar y evaluar la marcha de la Obra, en dialogo frecuente con el personal, en especial con los encargados de REMM y el Centro Juvenil.

7°. Velar por mantener un ambiente sano, moral y educativo, en donde se viva y se practique el sistema preventivo y la espiritualidad salesiana. Custodiar, también, el cumplimiento de las normas de convivencia de la Obra.

8°. Asumir personalmente el acompañamiento, la orientación y organización de

los voluntarios estables.

9° Gestionar el trabajo en equipo de cada proyecto y estamento que hace a la obra,

de manera a generar y desarrollar las capacidades de todos los agentes educativos.

CONCLUSIONES

La educación de jóvenes en situación de vulnerabilidad, requiere de una gestión y liderazgo con características participativas y distributivas en la dirección de centros educativos abiertos que dan respuesta a esta emergencia educativa.

Hablar de educación de jóvenes vulnerables, implica tener en cuenta algunos desafíos, principalmente, combinar principalmente la prevención, (neutralizando los riesgos y poniendo límites a sus conductas fuera de control) y la mitigación (fortaleciendo las capacidades protectoras del entorno, reduciendo la vulnerabilidad psicológica y promoviendo habilidades de afrontamiento e inserción significativa en la sociedad).

A modo de pinceladas, algunos retos para la dirección y gestión de los centros abiertos pueden ser: pensar intervenciones en todos los ambientes del centro, de forma coordinada para lograr la sinergia y coordinación; personalizar la intervención, para desarrollar las capacidades de cada persona, iniciativas educativas que ofrezcan recursos y mecanismos de cualificación y promoción, integrando a todos los agentes educativos, trabajo en red con

la comunidad y las familias; consenso de valores y principios del centro y los proyectos para el empoderamiento de los mismos, de manera al logro de los objetivos.

Todos estos retos, implican una manera de gestión que denote un liderazgo, como se describe anteriormente, que aúne el potencial de cada agente educativo para la calidad de la educación ofrecida a este tipo de destinatario específico.

La experiencia del Centro Educativo Integral Abierto Don Bosco Róga, es muestra de que, para la educación de jóvenes en situación de riesgo o vulnerabilidad, se debe tener una reflexión constante sobre cambios sociales que se dan en los contextos de éstos jóvenes, al igual que un liderazgo y gestión que implique a cada estamento, ocupándose de todas las dimensiones de la persona para llegar a una verdadera formación integral, promoción e inserción en la sociedad.

Un detalle significativo desde la óptica del liderazgo es, no olvidar que respecto a la vulnerabilidad ninguno somos observadores externos sino, por el contrario, protagonistas y agentes de cambio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarado, S. V., Borelli, S., & Vommaro, P. (2012). GT Juventud y prácticas políticas en América Latina: comprensiones y aprendizajes de la relación juventud-política-cultura en América Latina desde una perspectiva investigativa plural. Rosario: CLACSO.

2. Bolívar, A. (2010). Liderazgo para

el aprendizaje. Organización y Gestión Educativa, (enero-febrero), 15-20.

3. Elmore, R. F. (2010). Mejorando la escuela desde la sala de clases. Santiago de Chile: Fundación Chile.

4. Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Funda-

ción Chile.

5. López, Irune. (2015). La vulnerabilidad de los jóvenes. *Revista Misión Joven Año XV-n°465*. 23-26. Recuperado en 04 de agosto de 2019, de <http://www.pastoraljuvenil.es/la-vulnerabilidad-de-los-jovenes/>

6. Martín, M. (1999). Perspectivas de la dirección escolar para el tercer milenio, en Lorenzo, M. Y Otros (Coord.): *Organización y Dirección de Instituciones Educativas en contextos interculturales*. Vol I. Granada, Grupo Editorial Universitario.

7. Pérez de Armiño, K., y Eizagirre, M. (2006). Exclusión social. *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*, Recuperado en 05 de agosto de 2019, de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/96>.

8. Salesianos Don Bosco (2013). *La Pastoral Juvenil Salesiana - Cuadro de Referencia*. Dicasterio para la Pastoral Juvenil Salesiana. 3era. Ed. Pag. 176-247.

9. Sociedad Salesiana del Paraguay (2016). *Proyecto Educativo – Obra Don Bosco Róga*.

10. Zavattiero, C., & Serafini, V. (2015). *Paraguay Joven. Informe sobre juventud*. Separata estadística, datos actualizados al año 2015. Asunción, Paraguay: Teta Rekuái Gobierno Nacional, Secretaría Nacional De La Juventud Y Unfpa.

11. Wilches-Chaux G. (1993), “La vulnerabilidad global”, en *Los desastres no son Naturales*, Andrew Maskrey (Editor) Bogotá: Ediciones Tercer Mundo.