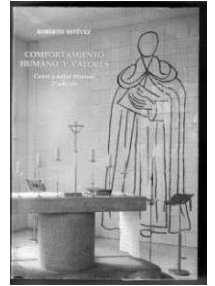




Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



CHV 017 C EL COLEGIO SANTO DOMINGO EN LA SIERRA 1991 (preguntas para la preparación)

Genéricas del estudio individual de todos los casos:

1. Hechos relevantes (pasados y presentes)
2. Protagonistas relevantes.
3. Definición del problema.
4. Determinación de un propósito.
5. Propuesta de alternativas.
6. Elección de una alternativa.
7. Elaborar y planificar la implantación de un plan de acción.
8. Previsión y precaución en los resultados.

Propias de la reunión de equipo de este caso:

1. Características de los protagonistas y su trayectoria
2. ¿Existe lugar en Tandil para un nuevo Colegio? Analizar los aspectos positivos y negativos de los colegios de gestión pública y privada en relación a la demanda de la zona (Capacidad de satisfacer la demanda). La relación entre el entorno económico social del Centro Educativo y el propósito institucional de sus directivos.
3. ¿Si existiera, para qué tipo de Colegio sería? Evaluar las necesidades insatisfechas, y la propuesta que debería hacerse. Los condicionantes económicos en las etapas natal.
4. ¿Eso, tendría sentido para ellos? Vincular el resultado del análisis de las necesidades insatisfechas con las preferencias personales de los protagonistas.
5. ¿Cómo deberían ser los tiempos de desarrollo del proyecto en función de los niveles y cursos a abrir?
6. ¿Qué inversión requeriría? Evaluar la estructura de ingresos y gastos realista para ayudar a Martín a tomar una decisión.
7. ¿Cuál debería ser su estrategia de entrada? ¿Qué problemas debían prever?
8. ¿Qué significaría el proyecto para ellos?



EL COLEGIO SANTO DOMINGO EN LA SIERRA 1991¹

Una historia doméstica

Martín Cueva se había propuesto no tropezar dos veces con la misma piedra. Lo del Colegio Ciudad de Mendoza había sido demasiado ya que aunque estaba a cargo de la Dirección General no había tenido la impresión de que le permitieran poner en práctica las acciones que él consideraba como necesarias. Otras cosas habían sucedido. Luego de renunciar a la Dirección General había pasado tres meses sin trabajo, y había tenido que trabajar como analista en la "Oficina 24" del Gobierno.

El empleo público le había permitido realizar un Master en Dirección de Empresas y, asociarse luego con otros profesionales en una pequeña consultora de empresas. La misma cubría finanzas, marketing, administración y organización; Martín estaba a cargo de este último rubro.

En mayo de 1991, los divergentes intereses de los socios hacían recomendable dividir la sociedad y Martín evaluaba si luego de todos estos años él sería distinto como para encarar un nuevo proyecto.

El cuaderno de comunicaciones

Desde que se casaron en marzo de 1986 Martín Cuevas y su mujer Angela Pino pasaban parte de sus vacaciones en la Ciudad de Tandil. La Ciudad tenía un significado peculiar, por cuanto Angela había nacido allí y, si bien vivía en Mendoza desde hacía 12 años, conservaba allí sus raíces.

En 1988 habían acompañado a Elena Méndez y a Ramón España en su decisión de trasladarse a esa hermosa Ciudad y dado que Elena había colaborado con ellos en el proyecto del Colegio Ciudad de Mendoza fue natural que en el verano de 1989 iniciaran un "cuaderno de comunicaciones" en el que registrar todos los aspectos relevantes de la educación en la Ciudad de Tandil.

Curiosamente los problemas sufridos durante el proyecto del Colegio Ciudad de Mendoza habían reforzado en ellos cuatro su identidad pedagógica y vocación directiva.

En la Ciudad de Tandil existía una variada oferta educativa.

En la educación de gestión privada cada colegio tenía características dispares:

1. El Colegio Religioso de varones con un aporte estatal superior al 80%, más de 800 alumnos de jardín y primaria y un amplio campo de deportes.
2. El Colegio Religioso de mujeres de características similares pero sin campo de deportes.
3. Un Colegio Religioso Mixto transferido al Obispado, con aporte estatal del 50%, más de 500 alumnos de jardín y primaria y sin campo de deportes.
4. El Colegio de la Luna, fundado en 1982, sin aporte estatal, podría desarrollarse hasta llegar a una matrícula de trescientos alumnos pero contaba en ese momento con 187 entre jardín y primaria. Tenía una casi doble escolaridad en cuanto que 3 días por la tarde los alumnos iban a clase 4 horas. No disponía de campo de deportes
5. El Colegio de la Cordillera, fundado en 1986 sin aporte estatal, podría desarrollarse hasta llegar a una matrícula de 600 alumnos pero contaba en ese momento con 293. Tenía el Jardín de Infantes con más de 80 participantes en otra zona, su dueña tenía parte accionaria. No disponía de campo de deportes En otro orden de cosas existían seis Jardines de Infantes, en su mayoría, nacidos de la confluencia de una

¹ Este caso ha sido preparado por el Dr. Roberto M. Estévez, con la colaboración del Dr. Alejandro Carrera, para servir de base de discusión y no como modelo de la gestión adecuada o inadecuada en una situación determinada, con fecha 12 de octubre de 1994. Editado en julio de 2002. Se sugiere para los temas: La relación entre el entorno económico social del Centro Educativo y el propósito institucional de sus directivos. Los condicionantes económicos en las etapas natal. Los Centros Educativos en la satisfacción de necesidades. Queda prohibida su reproducción total o parcial sin autorización escrita del autor. ISBN: 950.893.152.3 Publicado en "Comportamiento Humano y Valores", Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2008



Maestra Jardinera y una casa familiar. De ellos sólo dos parecían tener vocación para desarrollarse como Colegios en el futuro.

El nivel de satisfacción de las familias era bajo y los nuevos Colegios con capacidad de atender una demanda de: "más inglés, mejor catequesis y deportes en serio" tenían problemas de infraestructura y cuestiones de las sociedades titulares en evolución.

Cambios de contexto

En el verano de 1990 se hace evidente la disconformidad de las familias con el Colegio de La Luna (el más antiguo sin aporte estatal), que había fracasado en su intento de brindar un buen inglés y se intenta especializar "en computación" (mediante un acuerdo con el área comercial de IBM y desechando el entorno "Windows"). Terminado el verano deben recurrir a una cuota extraordinaria de los padres para pagar sueldos. De la entrevista con un padre surgía lo siguiente:

"Nosotros como algunas otras familias nos habíamos mudado a esta Ciudad para rehacer nuestros proyectos profesionales. Los números ya no nos daban para vivir en Mendoza o en Buenos Aires y tener la casa de verano aquí.

Tuvimos que venir a gestionar el campo y estábamos buscando colegios similares a los que conocíamos en las ciudades en las que vivíamos. Cuando llegamos nos ofrecieron el Colegio de la Luna como algo casi bilingüe pero la realidad es que el nivel depende mucho de cada maestra y creo que no tienen el personal adecuado. Les propusimos iniciar el proyecto de Hockey y no se tuvo apoyo de los directores" La sociedad de fuerte orgullo "normalista" empieza a dudar del estado de su educación pública. En frase de una directora de una escuela pública: "Tenemos muy buenos profesores pero muchos problemas de disciplina con los alumnos y no damos a basto por la saturación de las aulas".

Paralelamente comienza a escucharse sobre proyectos innovadores en el terreno de la enseñanza de la lengua inglesa y aparecen dos nuevos jardines.

En el verano de 1991 es "vox populi" la desavenencia entre los dos hermanos propietarios del Colegio de La Luna y se sugiere que éste cuenta con primer año del nivel medio "clandestino", es decir, dentro del desorden en la gestión, no habrían presentado oportunamente los trámites y carecían del reconocimiento nacional, o provincial (aún no se había unificado la jurisdicción de autorización).

Del Colegio de la Luna también se comentaban las deficiencias en la formación de valores de los alumnos. Tal y como mencionaba un director de uno de los colegios de Congregación "Se ve la diferencia en el poder adquisitivo de los alumnos del Colegio de la Luna, creo que están un poco abandonados en sus casas y la única acción de los padres es no dejarles ir a esquiar si las calificaciones no son buenas".

Respecto al Colegio de la Cordillera se sabía que fue iniciado como un jardín y que tenían en la semana, 1 hora de computación 1 hora de plástica, 1 hora de folklore, 1,5 horas de deporte y 1,5 horas de música. De primer a tercer grado tenían 1 hora de inglés y de cuarto a séptimo grado 4 horas de inglés por semana.

La formación religiosa era "de contenidos aceptables pero los profesores de esta materia carecían de formación específica".

Martín es buscado para brindar su consejo a un grupo promotor de un instituto de inglés (montado sobre la filosofía de "ser la doble escolaridad de los colegios sin doble escolaridad"). Alienta al grupo a iniciar un colegio bilingüe, pero las promotoras temen que un proyecto así se les pueda escapar de las manos. Angela, Elena y Martín habían conversado seriamente la posibilidad y esta pareció desaparecer con los calores del verano y el nacimiento del nuevo instituto de inglés.

En el verano de 1991 uno de los Jardines anunció la apertura de su primer grado y se abrió un proyecto de primaria "para hijos de madres que trabajan".

Información adicional

Santo Domingo Tandil



Tres meses después, la idea cobraba nuevos bríos y perdía el carácter "tabú" que había rondado los temas escolares todos esos años.

Los tres amigos visitaron los distintos Colegios observando que la cuota de los Jardines de Infantes estaba en un promedio de \$65 con escasa dispersión, similar al de las primarias con aporte estatal, en tanto que las primarias sin aporte estatal estaban en el rango de los \$150 a \$200.

Por otro lado sabían que un docente en el área tenía un salario mensual promedio de \$400 más cargas sociales (56%) y que del total de gastos de un colegio con aporte el 50% era el salario docente mientras que en uno sin aporte ésta cifra superaba el 65%, pudiendo superar en algunos casos el 80%. Por último habían conseguido unos datos relevados por una Universidad con indicadores demográficos del Partido de Tandil, (Anexo I), indicadores demográficos de la Ciudad de Tandil, (Anexo II) con los que elaboraron una estimación de la población en edad escolar en el área (Anexo III). Disponían además, de algunos datos sobre los establecimientos de gestión privada bajo supervisión de la Provincia (Anexo IV).

El plazo para la presentación del proyecto al estado de la Provincia vencía el 30 de septiembre.



EL COLEGIO SANTO DOMINGO EN LA SIERRA (A)

ANEXO I

INDICADORES DEMOGRAFICOS DEL PARTIDO DE TANDIL

Año	Población Censal	Crecimiento Población		Tasa en X/ 1.000			Esperanza		
		Vegetativo	Migratorio	Estimada	Natalidad	Nupcialidad	Mortalidad	de Vida Masc. Fem.	
1960.	69005	807	148	69005	21.61	9.91	7.8	62.09	71.86
1961.		887	46	69938	22	9.32	7.3		
1962.		829	47	70814	21.31	9.6	6.8		
1963.		744	47	71605	20.61	10.22	6.5		
1964.		819	48	72472	21.86	10.56	7.1		
1965.		788	49	73309	21.85	11.1	7.4		
1966.		772	49	74130	20.6	10.8	7.2		
1967.		536	50	74716	18.74	11.56	7.5		
1968.		685	50	75451	20.12	11.4	7.5		
1969.		734	51	76236	21.12	11.49	8		
1970.	77159	871	51	77159	22.89	11.6	8.2	62.57	70.62
1971.		1031	353	78543	24.38	11.25	8.4		
1972.		906	359	79808	22.99	11.64	8.2		
1973.		931	365	81104	22.71	11.23	7.7		
1974.		1005	372	82481	23.1	11.91	8.1		
1975.		1244	378	84103	26.09	11.3	8.9		
1976.		874	385	85362	24.66	10.52	7.9		
1977.		1165	392	86919	24.64	11.24	7.1		
1978.		1314	399	88632	24.34	9.51	6.8		
1979.		1424	406	90462	25.46	9.72	6.8		
1980.	91873	997	413	91873	21.19	10.34	5.5	65.94	75.5
1981.		1277	420	93570	22.65	9	5.5		
1982.		930	428	94928	19.22	9.43	5.5		
1983.		913	435	96276	18.93	10.18	6.5		
1984.		900	443	97619	19.35	10.13	6.4		
1985.		1041	450	99110	19.32	8.82	5.1		



EL COLEGIO SANTO DOMINGO EN LA SIERRA (A)

ANEXO II

INDICADORES DEMOGRÁFICOS DE LA CIUDAD DE TANDIL				Nivel Socio Económico						
Zonas	Nombres	Centros	Determinación:	Alta	Media	Baja	Pers/1 Viv	Mortl		
1	V. Cordobita/Los Cactus				0	18.2	81.8	3.62	37.8	
2	V. del Parque / del Lago		1		4.8	57.1	38.1	3.17	22.2	
3	Rio / Falucho / Namuncura			13.3	60	26.7	3.5		14.9	
9	Bo. Metalurgico		2		8.6	62	28.6	3.61	20.8	
10	Hospital	2		14	44	42	3.05		18.5	
11.	CUATRO AVENIDAS antigua		8			10.7	49.3	40	3.12	16.5
12.	Semicentrica		1		26.2	53.6	20.2	2.85	13.6	
13.	Cuatro Avenidas moderna			6.5	56.5	37	3.29		8	
14.	Estación				7.1	45.7	47.2	3.15	8.6	
15.	V. Genova		1		11.7	56.4	31.9	3.3	12.5	
16.	Bo. Oficiales y Suboficiales						3.63		7.6	
X					12.76	54.63	32.5	3.28	15.8	
Población Total 1985			91873	Población Total 1990			95015.46			
Urbanización del Partido			96.70%							
Urbanización de la Ciudad			92.70%							
Estratificación del Partido por Ocupación			1985							
pea (estimada)	I (Agro)	II (Industria)	III (Servicios)	Total						
1985	8112.048	18282.78	34645.17	61040						
	11.5	49.3	39.2							

RUTA					
RUTA		14	13	CHACRAS	
CUARTEL	15	10	12	3	
	16	9	11 CEN TRO	2	
CERROS				1	
		CERROS			



EL COLEGIO SANTO DOMINGO EN LA SIERRA (A)

ANEXO III

ALUMNADO POTENCIAL con Colegios en marcha Primer análisis

Edades	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Niveles	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	1
	900	900	971	1041	1041	971	907	922	1104	1137	1211
Urbanos		834	834	900	965	965	900	840	854	1023	1054
	1122										
Nivel	243	243	262	281	281	262	245	249	298		307
	327										
Catolicidad	122	122	131	141	141	131	122	124	149	154	164
Share	13	13	14	20	20	18		17	17	21	22
	23										
Alumnos	14			19							23

FUENTES

Niveles 1992 Promedio Centrado de Crecimiento Vegetativo

Urbanos Índice de Urbanización 1985

Nivel Segmentación = Alto + (Medio * 0.3)

Catolicidad Catolicidad = Segmento * 0.5

Share 1 colegio / 9 jardines; 1 colegio / 7 colegios

Establecimientos de Gestión Privada y Supervisión Provincial				
1991	Inicial	Primario	Medio	Total
Establecimiento	8	5	0 ²	13
Matrícula	1001	2093		3094
Docentes	47	81		128
M/E	125.13	418.60		238.00
M/D	21.30	25.84		25.84

²Es importante recordar que en ese momento no existía registro provincial del alumnado del Nivel Medio, por cuanto estos establecimientos no habían sido transferidos a las Provincias. En la Ciudad, tanto el Colegio Religioso de varones, como el de mujeres y el mixto tenían Nivel Medio.



ALUMNADO POTENCIAL con Colegios en marcha Segundo análisis

1992	Jardín de Infantes			Subtotal	Primaria							Subtotal
	1	2	3		1	2	3	4	5	6	7	
Año de Nacimiento	1989	1988	1987		1986	1985	1984	1983	1982	1981	1980	
Edad Promedio Actual	3	4	5		6	7	8	9	10	11	12	
Tasa de Natalidad	18.16%	18.44%	18.73%		19.02%	19.32%	19.35%	19.66%	19.22%	22.65%	21.19%	
Población ³	105185	103640	102113		100603	99110	97619	96276	94928	93570	91873	
Nacimientos	1910	1911	1913	5734	1914	1915	1889	1893	1825	2119	1947	13501
Promedio Centrado ⁴	1910	1911	1912	5732	1913	1914	1902	1891	1859	1972	2033	13484
Tasa de Mortalidad Infantil 1991: 15.8%	1880	1880	1882	5642	1883	1884	1872	1861	1829	1941	2001	13271
Tasa de Urbanización 1985: 92.7%	1743	1743	1744	5230	1745	1746	1735	1725	1696	1799	1855	12302
Total Alumnos en L.Andes ⁵	1743	1743	1744	5230	1745	1746	1735	1725	1696	1799	1855	12302
Nivel	Alto	10.3 %		538								1266
	Medio	50.4 %		2634								6195
	Bajo	39.4 %		2058								4841
A + M*0.3				1328								3124
Catoli.				664								1562
Share				73								223

³ Datos estimados a partir de la evolución de las tasas de mortalidad, natalidad y migraciones

⁴ Corresponde al promedio entre la población nacida en el periodo X y X+1

⁵ No se conoce el porcentaje de deserción escolar.



EL COLEGIO SANTO DOMINGO EN LA SIERRA (A)

ANEXO IV

1991	Alumnos		Docentes		Cursos		Alum./Curso		Cuota \$		Aporte	Zona
	Jard.	Prim.	Jard.	Prim.	Jard.	Prim.	Jard.	Prim.	Jard.	Prim.		
CR.Mas.	150	710	10	31	5	14	30	51	65	85	>80%	11
CR. Fem.	170	602	15	30	6	14	28	43	65	85	>80%	11
CR.Mix.	167	384	11	14	5	7	33	55	65	85	50%	15
Luna	44	143	6	14	2	10	22	14	125	190		2
Cordillera	84	209	9	17	5	12	17	17	95	150		11-12
Madres que Trabajan		17		2		1		17		100		11
Jl I con Primaria	54	28	4	2	3	1	18	28	65	100		11
Jl II Cole Potencia I	45		7		3		15		70			11
Jl III	61		7		4		15		60			9
Jl IV	59		7		4		15		65			10
Jl V	65		7		4		16		60			9
Jl VI	67		7		4		17		65			10
Jl VII (1990)	16		2		1		16		75			11
Jl VIII (1990)	19		2		1		19		70			11
TOTAL	1001	2093	94	110								