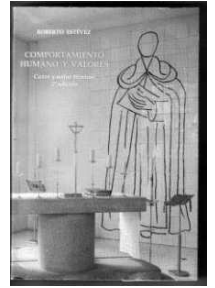




Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,  
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



## CHV 019 C EL COLEGIO SANTO DOMINGO EN LA SIERRA 1993 (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:

9. Diagnóstico: ¿Qué está sucediendo?
10. Causas: ¿Por qué está sucediendo?
11. Finalidad: ¿Qué quieren hacer?
12. Posibilidad: ¿Qué pueden hacer?
13. Arte y técnica: ¿Cómo pueden hacerlo?
14. Socializad: ¿Con quién hacerlo?
15. Oportunidad: ¿Cuándo hacerlo?



## EL COLEGIO SANTO DOMINGO EN LA SIERRA 1993<sup>1</sup>

### Una decisión de vida

Angela Pino y Martín Cueva habían estudiado parcialmente otras dos ciudades, una en la Provincia de Neuquén y otra en la Provincia de Buenos Aires y finalmente decidieron profundizar el análisis de la Ciudad de Tandil por su escala intermedia, su economía diversificada, su atípico desarrollo cultural, su potencial crecimiento poblacional de base migratoria y la posibilidad para Martín de continuar su desarrollo universitario.

Esas características urbanas podrían soportar un proyecto innovador y significarían un positivo cambio de vida para sus tres hijos sin impedirles continuar su desarrollo académico y cultural.

A fines de junio de 1991 tomaron la decisión de avanzar en el proyecto definiendo los atributos del nuevo Centro Educativo:

1. Colegio de gestión privada libre de los condicionantes de los aportes financieros estatales, serio, con un espíritu tradicional y un **estilo** innovador.
2. Educación personalizada, dotando de ayudas pedagógicas adecuadas a las necesidades de alumnos de los tres niveles.
3. Educación religiosa, escuela católica, dirigida por laicos, con libertad religiosa.
4. Educación bilingüe, buscando el inglés como ocasión educativa, enseñando el idioma con la metodología integral que se aprende la lengua materna y a cargo de H.M.
5. Con foco en los deportes, las humanidades clásicas (sin necesidad de enseñar latín ni griego) y en el futuro capacitación en el terreno de la gestión y organización de empresas.
6. Con una infraestructura específica, propia en un terreno de amplio.
7. Con una escala de 350 alumnos, pero sin elitismos, un innovador sistema de reducciones de cuotas por hijo y un sistema de becas transparente.

Imaginaban su estrategia a partir de los siguientes conceptos:

Diferenciación	Atributos	1 - 7.
Experiencia		1, 3, 4.
Vinculaciones		3, 4.
Continuidad		1, 6.

En julio de 1991 el padre de Martín sufrió su tercer infarto mientras daba clases en Portugal, razón por la cual se trasladó a ese país durante aproximadamente un mes. Los avances en ese período se redujeron a avanzar en el concepto. Dados los escasos dos meses que quedaban para presentar la solicitud de aprobación al Estado Provincial y los temores que la experiencia vivida, junto con la inminente operación del padre de Martín ya en Tandil, les producía decidieron moderar la entrada optando por abrir solo las salas de cuatro y cinco años del Jardín y no trasladar su familia a Tandil hasta el año 1993.

---

<sup>1</sup> Este caso ha sido preparado por el Dr. Roberto M. Estévez, para servir de base de discusión y no como modelo de la gestión adecuada o inadecuada en una situación determinada, con fecha 17 de julio de 1997. Se sugiere para los temas: Los conflictos personales, organizacionales y sociales en el Centro Educativo. Los condicionantes económicos en las etapas natal y postnatal. Los Centros Educativos como creadores y distribuidores de valor económico desde la perspectiva de la estrategia competitiva. Queda prohibida su reproducción total o parcial sin autorización escrita del autor. ISBN: 950.893.152.3. Editado en julio de 2002. Queda prohibida su reproducción total o parcial sin autorización escrita de autor. ISBN 950.893.154.x. Publicado en "Comportamiento Humano y Valores", Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2008



## El equipo y el proyecto

Convocaron para trabajar en el proyecto a María España, hermana de Ramón, quien se trasladaría a Tandil como Directora del Jardín, a un joven arquitecto con experiencia en arquitectura escolar y mantenían febriles comunicaciones con Elena Méndez y con dos prestigiosas educadoras de Tandil. Una de ellas había sido Directora e Inspectora del Nivel Primario y estaba jubilada, mientras que la otra había sido una prestigiosa profesora de Ciencias Sociales y había dejada la docencia por cerca de diez años.

La idea era desarrollar el proyecto completo del Centro Educativo. Hasta alcanzar las determinaciones de su desarrollo final, en lo político (su forma de gobierno), lo pedagógico (su estilo educativo), en lo financiero (su autonomía y continuidad), en la arquitectura (su ámbito), etc. Para luego poner el foco en el análisis de los primeros años de vida.

El plazo para la presentación del pedido de autorización al estado de la Provincia vencía el 30 de septiembre y a comienzos de agosto Angela y Martín llegaron a la conclusión que existía lugar en la Ciudad de Tandil para un nuevo Colegio por razón de: el deterioro de la educación de gestión estatal, el retraso de los Colegios de gestión privada, con aporte estatal, respecto de las nuevas demandas de la sociedad, la falta de conciencia de los beneficios de la libertad por parte de los Colegios sin aporte estatal y el potencial que representaban los movimientos migratorios.

Asimismo, concluyeron que debía tratarse de un Colegio de doble turno, en un espacio amplio y adecuado para actividades deportivas, con educación personalizada, mixta y bilingüe. Anclado en el segmento medio y también en el alto de la población para poder prescindir del aporte estatal.

Esto coincidía con sus preferencias personales, por las cuales agregaron a las notas de identidad el carácter religioso y un programa de becas al cual dedicarían una parte importante de los beneficios del nuevo Centro Educativo. Sería el Colegio de sus hijos.

Proyectaron abrir inicialmente las salas de cuatro y cinco años y no trasladarse a Ciudad de Tandil en el primer año, decidiendo crecer con sala de tres años del Jardín y primer grado de la Primaria en 1993 y luego por crecimiento vegetativo.

Creían que necesitaban una inversión de u\$s 150.000, con dos años por debajo del punto de equilibrio y un plazo de recuperación de cinco años. Sin embargo, sabían que en un Colegio bien llevado la inversión recuperada se volcaría en la adquisición de nuevos activos para consolidar el crecimiento.

Su estrategia sería conservar el proyecto en el mayor secreto hasta el 30 septiembre, luego comenzar a cerrar los equipos y a mediados de octubre lanzarse con prensa escrita, invitación a reuniones informativas y "mailing" a todos los nacidos en la zona y año objetivo.

Se pondría mucha atención a formas de comunicación que exteriorizaran "un nuevo estilo educativo". Y en transmitir claramente que no se trataba de una aventura, sino que ellos pondrían todo lo que eran y tenían en el proyecto.

## Presentar la carpeta

En los días previos al vencimiento del plazo se enteran que la resolución de requisitos de infraestructura que habían recibido estaba derogada por el mismo ente que se las había informado, recurriendo entonces a la dueña del Instituto de Inglés H.M. quien directamente les remite diez hojas en blanco con su firma para que redacten las notas y convenios que les permitan cumplir los requisitos de infraestructura mediante la figura de un alquiler compartido de la casa alquilada por H.M.

Cuando llegan a la lejana ciudad donde se requería presentar las carpetas, se enteran que dos personas han presentado esa mañana sendos proyectos de nuevos Colegios para la Ciudad de Tandil.

Una vez sobrepuestos del impacto inicial, en los días siguientes, se enteran que uno de los proyectos está impulsado por el hermano de



la dueña del Colegio de la Luna (El Colegio de la Luna II) y otro por un grupo de docentes de prestigio en la Escuela de gestión estatal (Colegio Integrado).

El Colegio de la Luna II anuncia que abrirá hasta segundo año del nivel Medio (el que correspondería por crecimiento vegetativo del Colegio de la Luna) y el Colegio Integrado que abrirá hasta primer año del Nivel Medio. Ambos Colegios anuncian que utilizarán la metodología de integrar a niños de distintas edades en las salas del Jardín.

## Del primer alumno a la última maestra

Nada parecía estar saliendo según lo proyectado, Elena llama a Angela y Martín para decirles que en el “living” tiene a la madre del primer alumno, solo que... en 1992 cumplirá tres años...

Ese día llega el segundo alumno (para cuatro años) y al día siguiente el tercero (para cinco años)... Todavía siguen sin poder completar el Equipo Académico local.

Para El Equipo estaba comprobado que las salas integradas era una mala solución pedagógica salvo que se tratase de un reducido número de alumnos menores (inferior al 25%) en una sala de alumnos mayores. Anuncian que abrirán las tres salas sin integración, aunque si con actividades integradas, la mitad de un día por semana y en las “Asambleas” de entrada de todos los días.

Angela y Martín se comprometen con las comunicaciones donde aparece todo el equipo del proyecto y anuncian que para 1993 estará construida la primer etapa del nuevo edificio y se abrirán los cursos de primero a tercer grado del Primario y primer año del Nivel Medio. Esto último por dos razones: para comunicarle claramente a la Ciudad que no se trata de una aventura y para poder saltar rápidamente de la cultura del “jardincito” a la de un Colegio que se proyecta pedagógicamente en su totalidad.

Finalizada la matriculación el 5 de diciembre de 1991 tienen 25 alumnos inscriptos y están compartiendo su temor por lo que podría suceder durante el verano cuando reciben un llamado de la Inspectora anunciándoles que el órgano provincial de contralor se han equivocado nuevamente en la resolución sobre requisitos de infraestructura vigente y que lamentablemente la casa de alquiler compartido con H. M. no cumple con los requisitos mínimos.

Toman cuatro decisiones: En diez días se mudarán a vivir en la Ciudad de Tandil, ese día comenzarán con las obras necesarias para la construcción, en diecisiete días organizarán un acto formal de Fundación del Colegio con la suscripción de un documento fundacional y la comunicación de las novedades y lanzarán un boletín del Colegio que acompañe a las familias matriculadas y a todas las que concurrieron a las reuniones informativas con una frecuencia semanal o quincenal..

A los setenta días (cuando vencía la prórroga al plazo de inspección) habían terminado todas las obras de infraestructura básica y construido 268 m2 de edificio específicamente diseñado para el Jardín de Infantes con elementos de gran calidad, como calefacción por piso radiante, etc.

Quince días después del final de obra consiguieron completar su equipo con una muy buena maestra bilingüe que venía a la Ciudad luego doce años sin ejercer la docencia y con una enorme voluntad de recomenzar... Estaban exhaustos en todo sentido pero tenían cuarenta y dos alumnos.

## El segundo año de vida

Ese verano concurren a un curso de David Isaacs en la Ciudad de Buenos Aires, quien a la pregunta ¿Qué consejo le daría a un Colegio en su primer año de vida? les responde: “Que llegue al segundo...”

El primer año fue una fiesta, se armó un Equipo compacto tanto con los directores como con los maestros, los primeros se reunían aunque su trabajo recién comenzaría (como Equipo Directivo) . Entre todos dialogaban sacando experiencia y procurando enfrentar las muchas calumnias y rumores que sobre ellos y el Colegio se tejían.



En abril de 1993 todo parecía serenarse y que la Ciudad ya comenzaba a aceptarlos, una carta intemperante de una maestra del Colegio Integrado en una revista de la Cámara de turismo pareció romper la calma. En principio los Directores no le dieron mayor trascendencia.

Frente a un sector estabilizado el Colegio ha tenido un alto crecimiento. Se encuentra trabajando en plena crisis de socialización de los nuevos alumnos y docentes. Como ejemplo vale la primera clase de educación física: al salir al Parque los alumnos se perdieron entre las canchas y el bosque. Durante dos meses las clases tuvieron que comenzar con gimnasia dentro del edificio para poder luego trabajar con orden en el Parque.

En mayo pierde tres alumnos de primer año del Nivel Medio. Les dicen que la Directora del Colegio de La Luna II a comenzado a llamar telefónicamente a los alumnos que ha perdió y a sus padres ofreciéndoles beneficios si regresan.



## EL COLEGIO SANTO DOMINGO EN LA SIERRA (B)

### ANEXO I

Establecimientos de Gestión Privada y Supervisión Provincial#				
<b>1991*</b>	Inicial	Primario	Medio#	Total
Centros	8	5	n.a.	
Alumnos	1001	2093	n.a.	13
Docentes	47	81	n.a.	3094
				128
A/C	125	419		238
A/D	21	26		24
<b>1992*</b>	Inicial	Primario	Medio#	Total
Centros	15	8	5	
Alumnos	1248	2396	83	28
Docentes	66	95	49	3727
				234
A/C	83	300	17	133
A/D	19	25	2	16
<b>1993*</b>	Inicial	Primario	Medio#	Total
Centros	15	9	6	
Alumnos	1226	2354	148	30
Docentes	75	107	59	3727
				241
A/C	82	262	25	124
A/D	16	22	3	15

# hasta 1993 la estadística no considera los centros de supervisión nacional  
\* estimación privada  
\*\* Inspección



## EL COLEGIO SANTO DOMINGO EN LA SIERRA (B)

### ANEXO II

Centro Educativo	1992				1993				
	CUR	DOC	MAT	M/C	CUR	DOC	MAT	M/C	'93/'92
<b>INICIAL</b>									
Rel.Mixto	6		160	27	6		154	26	-4%
Rel.Mixto	6		154	26	6		156	26	1%
<b>Rel.Femenino</b>	6		150	25	6		126	21	-16%
Rel.Mixto	5		151	30	5		149	30	-1%
<b>Rel.Masculino</b>	5		149	30	5		149	30	0%
<b>De la Cordillera</b>	5		131	26	5		102	20	-22%
JI VII	3		61	20	3		45	15	-26%
Madres	4		65	16	4		65	16	0%
JI IV	2		24	12	2		30	15	25%
JI V	3		51	17	3		43	14	-16%
JI VI	2		25	13	2		22	11	-12%
<b>Integrado</b>	2		40	20	2		44	22	10%
<b>JI VI</b>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2		35		
<b>De la Luna II</b>	2	62	45	23	2		37	19	-18%
<b>C Sto Domingo</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>42</b>	<b>14</b>	<b>4</b>		<b>69</b>	<b>17</b>	<b>64%</b>
JI VIII									
JI III									
X	4	22	83	23	4		82	22	-2%
<b>PRIMARIA</b>									
<b>Rel.Femenino</b>	14	33	705	50	14				
JI VII	4	n.a.	101	25	5				
<b>De la Cordillera</b>	10	n.a.	218	22	12				
<b>Rel.Masculino</b>	14	35	713	51	14				
Rel.Mixto	7	n.a.	363	52	7				
Madres	2	n.a.	31	16	3				
<b>Integrado</b>	7	14	115	16	7				
<b>De la Luna II</b>	7	13	150	21	7		165		
<b>C Sto Domingo</b>					<b>3</b>	<b>10</b>	<b>54</b>	<b>18</b>	
X	8	12	300	37	8	10	110	18	-63%
<b>MEDIA</b>									
<b>De la Luna II</b>	3	35	67	22	4				



<b>Integrado</b>	1	14	16	16	2				
<b>C Sto Domingo</b>					<b>1</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	15	
Rel.Mixto	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<b>Rel.Masculino</b>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<b>Rel.Femenino</b>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Esc.Enfermeria									
X	1	10	17	21	1	2	4	3	-77%
<b>TOTAL</b>									
Integrado	10	28	171	17	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
De la Cordillera	15	0	349	23	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
De la Luna II	12	110	262	22	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Rel.Masculino	19	35	862	45	19	0	149	30	-83%
Rel.Femenino	20	33	855	43	20	0	126	21	-85%
<b>C Sto Domingo</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>42</b>	14	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>138</b>	17	229%
X	13	35	424	32					
<b>CIUDAD</b>	<b>EST</b>			<b>M/E</b>	<b>EST</b>			<b>M/E</b>	
Inicial	15	66	1248	83	15	0	1230	82	-2%
Primario	8	95	2396	300	9	10	219	24	-91%
Medio	5	49	83	17	6	9	15	3	-82%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>210</b>	<b>3727</b>	<b>133</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>1464</b>	<b>49</b>	<b>-61%</b>





## EL COLEGIO SANTO DOMINGO EN LA SIERRA (B)

### ANEXO III

P. de Cta.	Concepto	Nuestros Balances comparados (1)			
		\	ejercicio	{1}	{2}
				01.02.9	01.02.9
	\	fecha de cierre	2	3	4
1100	Caja y Bancos		14596	1200	1530
1700	Bienes de Uso / Terrenos (2)		24500	24500	24500
1800	Muebles y útiles		4902	9188	30213
1900	Edificios y mejoras (3)		57002	136479	215983
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>101000</b>	<b>171367</b>	<b>272226</b>
2300	Prestamos Personales (5)		100000	110607	120571
	Anticipos clientes y obligaciones a pagar sin garantía real		5784	50982	44000
2500	Sueldos y Cargas Sociales a Pagar		0	10841	21028
	<b>TOTAL DEUDA</b>		<b>105784</b>	<b>172430</b>	<b>185599</b>
3100	Capital Social		1000	1000	1000
3400	Resultados no asignados		-5784	-2063	85627
	<b>PATRIMONIO NETO</b>		<b>-4784</b>	<b>-1063</b>	<b>86627</b>
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>101000</b>	<b>171367</b>	<b>272226</b>
	Resultado/ Total Activo			-1,20%	31,45%
	Deuda/ Total Activo			100,62%	68,18%
	Nº DE ALUMNOS (a DIC) INI		25	42	70
	Nº DE ALUMNOS (a DIC) EGB 1 y 2				54
	Nº DE ALUMNOS (a DIC) EGB 3 y CP				15
	<b>Nº DE ALUMNOS (a DIC)</b>		<b>25</b>	<b>42</b>	<b>139</b>
	Participación: total de alumnos / total no subsidiados			1,13%	3,70%
	Nº de FAMILIAS		24	33	51



P. de Cta.	Concepto	\	ejercicio	{1}	{2}	
	Concepto	\	fecha de cierre	01.02.9 2	01.02.9 3	01.02.9 4
	Cuota INI			90	90	130
	Cuota EGB 1 y 2					230
	Cuota EGB 3 y CP					330
	<b>Cuota promedio</b>				<b>77</b>	<b>196</b>
	Ingresos por cuotas del año			2153	30194	272538
	Ingresos por matrículas			0	40881	52558
	Ingresos por cuotas anticipadas			0	0	44000
	<b>INGRESOS POR SERVICIO</b>			<b>2153</b>	<b>71075</b>	<b>369096</b>
	Sueldos y cargas sociales			269	63040	217044
	<b>COSTO DEL SERVICIO</b>			<b>269</b>	<b>63040</b>	<b>217044</b>
	<b>GANANCIA BRUTA</b>			<b>1884</b>	<b>8035</b>	<b>152052</b>
	Gastos Generales			7427	9736	65955
	Resultado financiero			241	362	470
	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>			<b>7668</b>	<b>10098</b>	<b>66425</b>
	<b>RESULTADO FINAL</b>			<b>-5784</b>	<b>-2063</b>	<b>85627</b>
	Productividad (Ingresos-(Gast.+Inter.)/Costo)				0,97	1,39
	Productividad (MB / Gastos e Intereses)				0,80	2,29
	Resultado / Ingresos por servicio				-0,03	0,23

{ }

{Numero de ejercicio del Colegio}

(2)

Se trata de 40.355 m2 con una valuación de Rentas de \$ 23.086.-

(3)

Se trata de 248 m2 construidos en 1992, 377 m2 en 1993



## EL COLEGIO SANTO DOMINGO EN LA SIERRA (B)

### ANEXO IV

Flujo de Fondos histórico (hasta la fecha) y proyectado	1993											
Concepto \ mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
bienes de uso	54.686	5.345			1.278	2.449	10.106	12.146	10.522	13.584	6.706	20.200
muebles y útiles	55	7.539	903	2.881	3.471		2.196			381	354	5.111
mejoras edilicias	326		710	683								
<b>TOTAL ACTIVOS ADQUIRIDOS</b>	<b>55.067</b>	<b>12.884</b>	<b>1.613</b>	<b>3.564</b>	<b>4.749</b>	<b>2.449</b>	<b>12.302</b>	<b>12.146</b>	<b>10.522</b>	<b>13.965</b>	<b>7.060</b>	<b>25.311</b>
cuotas y matrículas		4.476	26.914	25.473	22.084	22.783	22.525	45.275	40.693	40.571	39.134	35.168
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>4.476</b>	<b>26.914</b>	<b>25.473</b>	<b>22.084</b>	<b>22.783</b>	<b>22.525</b>	<b>45.275</b>	<b>40.693</b>	<b>40.571</b>	<b>39.134</b>	<b>35.168</b>
Sueldos y jornales	5.424	10.841	8.578	20.838	16.905	23.787	15.920	15.799	21.983	18.856	19.299	21.028
Gasto directo de Niveles	142	8.248	4.313	4.191	4.086	3.517	3.325	1.983	3.659	4.044	3.653	2.624
<b>TOTAL GASTOS DIRECTOS</b>	<b>5.566</b>	<b>19.089</b>	<b>12.891</b>	<b>25.029</b>	<b>20.991</b>	<b>27.304</b>	<b>19.245</b>	<b>17.782</b>	<b>25.642</b>	<b>22.900</b>	<b>22.952</b>	<b>23.652</b>
Gastos Generales	33	246	74	472	68	1.363	257	1.546	527	1.285	428	1.481
Impuestos , tasas y contribuciones	20	55	11.295	656			278		397	397	20	39
Impuesto a las Ganancias y Activos	81		79		595				31	31	31	
Comisiones y Gastos Bancarios	1	44	128	10	128	128	128	128	113	90	72	55
Seguros	295	327	470	374	423	378	433	237	237	287	410	479
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>430</b>	<b>672</b>	<b>12.046</b>	<b>1.512</b>	<b>1.214</b>	<b>1.869</b>	<b>1.096</b>	<b>1.911</b>	<b>1.305</b>	<b>2.090</b>	<b>961</b>	<b>2.054</b>
<b>Fondos Generados Operaciones</b>	<b>-5.996</b>	<b>-15.285</b>	<b>1.977</b>	<b>-1.068</b>	<b>-121</b>	<b>-6.390</b>	<b>2.184</b>	<b>2 5.582</b>	<b>1 3.746</b>	<b>1 5.581</b>	<b>1 5.221</b>	<b>9.462</b>
acumulado	-14.334	-29.619	1.977	909	788	-5.602	-3.418	22.164	35.910	51.491	66.712	76.174