

Reseña de los principales aspectos económicos y educativos, acontecidos durante 1994/2005

La Asociación Cultural Pestalozzi es una organización compleja que involucra a más de 920 alumnos (unas 650 familias), más de 200 trabajadores en relación de dependencia (directivos, docentes, personal administrativo y de maestranza) y que se encuentra inserta en una realidad nacional compleja y cambiante.

La conducción institucional, tanto voluntaria (Comisión Directiva) como profesional (directivos pedagógicos y administrativos) están frente al desafío cotidiano de manejar las variables que continuamente se plantean y es así que a través de una gestión encarada con mirada estratégica analizan y elaboran el quehacer cotidiano y su contexto para apoyar de manera sustentable las decisiones que se toman.

El documento que a continuación se reproduce, refleja el resultado de múltiples trabajos de planificación estratégica elaborados a lo largo de muchos años. Es de nuestro interés compartirlo con toda la Comunidad Pestalozzi para poder así contribuir a esclarecer el pensamiento sobre el que se basa la conducción institucional y evacuar lógicas inquietudes que se plantean entre las personas que constituyen esta comunidad educativa.

Una de las características particulares de las instituciones escolares es la continua renovación de familias. Esta situación, a veces, atenta contra la correcta comunicación e interpretación de los principales acontecimientos escolares si no se desarrolla una constante información de los mismos. La evolución de los aranceles escolares constituye un ejemplo concreto de cómo, de acuerdo al momento en que se efectúe el comienzo del análisis, puede inferirse la existencia de una política supuestamente errática y/o arbitraria en la fijación de los mismos. Por tal motivo, hemos creído conveniente presentar esta breve y parcial reseña de algunos de los principales aspectos económicos y educativos que en la última década se manifestaron en nuestra Argentina y fundamentalmente en nuestro Colegio.

Características de la educación de gestión privada

En la República Argentina el Estado es el responsable de la Educación. Con la sanción de la ley 13.047 se transfirió parte de la gestión educativa a la esfera privada. De esta manera, en el actual escenario educativo nos encontramos con *establecimientos de educación pública de gestión oficial* y *establecimientos de educación pública de gestión privada*, estos últimos conocidos normalmente como institutos de enseñanza privada.

Es de fundamental importancia establecer que estos institutos (el Pestalozzi incluido) forman parte del sistema educativo formal de la jurisdicción en que se encuentran (en nuestro caso, la jurisdicción es la Municipalidad de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires); imparten enseñanza de acuerdo con los programas y planes oficiales; otorgan títulos oficiales y se encuentran bajo la supervisión de los organismos de contralor respectivos de la educación oficial de gestión privada. Estos establecimientos son clasificados por dichos organismos en "categorías" a los efectos de determinar su *planta funcional* (cantidad y tipo de cargos docentes requeridos como mínimo para funcionar, la remuneración básica de los docentes que se desempeñan en los cargos autorizados). La categorización difiere en cada jurisdicción, pero en general responde a la misma que se prevé para las escuelas estatales.

La regulación laboral de los establecimientos de enseñanza privados se rige por la Ley de Contrato de Trabajo, a la que se debe agregar para todos los aspectos específicos de la labor docente, la aplicación de la ley 13.047 (ley de enseñanza privada) y las normas emanadas del Estatuto del Docente. Para el caso del Colegio Pestalozzi, se incorpora también el marco regulatorio del convenio internacional con la República Federal de Alemania.

Otra de las particularidades que la educación de gestión privada tiene, es su exclusión del sistema de compensación de las asignaciones familiares, permitiéndole en su faz positiva, el ahorro del pago mensual a CASFEC, pero en su faz negativa, lo expone directamente cada vez que hay ajustes en este rubro, pues se trata de un costo directo no compensable.

Postulados del Colegio Pestalozzi

La Asociación Cultural Pestalozzi es una asociación civil sin fines de lucro, constituida desde 1934 y cuyos objetivos fundacionales son:

- * Sostener una o varias instituciones educativas que se regirán con un espíritu de tolerancia y de exclusión de toda cuestión religiosa, de raza o de nacionalidad.

- * Desarrollar actividades culturales vinculadas con el colegio y su comunidad.

Los estatutos de la Asociación Cultural Pestalozzi establecen la constitución de una Comisión Directiva responsable de la conducción de la Asociación. Dicha Comisión Directiva está integrada por 20 socios. Es costumbre que los miembros de la Comisión Directiva sean padres de alumnos. Para ser socio es necesario ser presentado por 2 socios. Los miembros de la Comisión Directiva son elegidos en la Asamblea Anual Ordinaria.

Las funciones de la Comisión Directiva son las de velar para que las grandes pautas fundacionales que establecen los estatutos de la Asociación Cultural Pestalozzi se materialicen en el accionar diario y colaborar con el mantenimiento de una organización pedagógicamente coherente con dichos principios, moderna y altamente eficiente.

La Comisión Directiva se organiza en subcomisiones (Jardín, Primaria, Secundaria, Idiomatica, Extensión Cultural, Tesorería, Asistencia Económico-Financiera, Legales y Obras y Mantenimiento) las que se reúnen en forma sistemática con los directores de cada sección. Los miembros de la Comisión Directiva que tienen cargos titulares conforman un Equipo Ejecutivo, el cual tiene el mandato de agilizar las resoluciones de la misma.

Todos los miembros de la Comisión Directiva cumplen sus funciones "ad honorem". Dedicar muchas horas al colegio en forma totalmente desinteresada para supervisar las tareas que ejecutan los profesionales a cargo de cada área, favorecer la adecuada coordinación entre los distintos niveles, aportar ideas, velar por un crecimiento cualitativo permanente en la educación y mantener las relaciones con las organizaciones alemanas a las que pertenece el colegio y con los organismos vinculados al quehacer educativo y cultural.

La Comisión Directiva, el Equipo Directivo, el personal docente y no docente de la Asociación Cultural Pestalozzi, mantienen y actualizan los valores fundacionales, con el objeto de dar cumplimiento a la promesa educativa ofrecida. Por tal motivo se subraya que:

Se defienden los valores de igualdad, de la libre elección, de la no discriminación, de la tolerancia, de la convivencia en paz y la solución pacífica de los conflictos. Se recurre a la formación humanista, a constituirse en un lugar de encuentro donde todos los protagonistas puedan hacer realidad sus convicciones e ideales. Se decidió ser una Asociación Civil sin fines de lucro.

Se defiende la auténtica meta del Colegio: educar. La propuesta es obtener un alto rendimiento académico, con una formación sólida y actualizada en el marco de los valores mencionados. El plantel docente es de jerarquía y capacitación constante, con recursos tecnológicos e idiomáticos y una conducción capaz y comprometida que valora el trabajo en equipo.

La educación personalizada

Es muy atractivo manifestar que el Colegio sostiene una Educación Personalizada. Sin embargo, creemos conveniente ampliar el contenido que supone esta afirmación, ya que los grandes logros de este tipo de oferta educativa son ampliamente conocidos. Consideramos necesario también transitar sobre los aspectos más complejos y ocultos de la misma:

* La oferta escolar en la última década ha crecido en dos niveles:
a) Expandiendo la participación en el mercado (729 establecimientos en 1994 a más de 1.501 en 2003).

b) Diversificando la oferta y creciendo en servicios.

* La cantidad de alumnos por establecimiento privado no subvencionado, en Capital Federal y Gran Buenos Aires, se ha reducido para convertirse efectivamente en educación personalizada (cuantificada en menos de 30 alumnos por curso), diferenciándose claramente del resto de la oferta escolar, la cual no ha variado sustancialmente su proporción.

* La educación personalizada en los institutos es una decisión propia que responde al diseño del proyecto curricular y a la modalidad de trabajo.

* La educación personalizada es costosa, puesto que se basa en los siguientes principios:

a) Atención individualizada al alumno y a sus padres, requiriendo numeroso personal para ello.

b) Importantes costos operativos en pos de la calidad del servicio.

c) Alta profesionalidad del personal contratado.

d) Acciones proactivas para sostener la estabilidad del personal.

e) Menor cantidad de alumnos por aula.

En consecuencia, la típica productividad escolar, basada en mayor cantidad de alumnos, atenta contra el concepto de educación personalizada. Por otra parte, la posibilidad de implementar un concepto de economía de escala a nivel educativo, resulta imposible con la cantidad de alumnos planteada por este tipo de educación.

Por tal motivo:

* La organización de la oferta escolar basada en una educación personalizada exige un alto grado de profesionalidad en los niveles directivos y operativos. Los mayores costos que este personal requiere, reafirma el concepto anterior.

* La alta incidencia de los costos fijos, además de convalidar los conceptos vertidos anteriormente, plantea una fuerte situación de riesgo institucional.

* Las posibilidades de reingenierías económicas son escasas. Su aplicación genera un cambio de estilo y diseño pedagógico.

* La actualización permanente de servicios. Ha sido siempre un compromiso permanente del Colegio, el brindar una actualización continua de sus servicios.

En función del análisis acotado a esta década, podemos señalar:

1. Referidos al servicio y propuesta educativa

- Se modificó la estructura directiva del Colegio a través de la incorporación de una Directora General enviada, (2003).

- Se unificó la conducción de la sección Primaria Castellano y Alemán, (2002).

- Se dio comienzo al dictado de clases correspondientes al Bachillerato Internacional en Idioma Alemán, formando parte de una red mundial de 18 colegios que dictan esta especialidad en ese idioma, (2002).

- Se inauguraron las actividades del Instituto Argentino Europeo de Formación Docente Comenius, en asociación con el Liceo Franco Argentino Jean Mermoz, la Escuela Italiana Cristoforo Colombo y el ESSARP (English Speaking Scholastic Association of the River Plate), (2001).

- Se mantiene una continua actualización del proyecto curricular, con la incorporación de las horas necesarias para su correcto funcionamiento.

2. Referidos a la infraestructura escolar:

- Se inauguró el moderno edificio de Jardín de Infantes, con prestaciones y comodidades poco frecuentes en su género, (2003).

- El edificio dejado por Jardín de Infantes fue transitoriamente adecuado para su utilización por Secundario y Primario, (2004).

- Se realizó un concurso en el cual se invitó a participar a estudios de Arquitectura de prestigio para modificar y optimizar el resto de la infraestructura escolar,

adecuándola a los últimos estándares en cuanto a seguridad y funcionalidad para la finalidad educativa. La primera de las etapas previstas ha sido cumplimentada en marzo 2005, optimizando la infraestructura de la sección Secundaria, (2004/2005).

- Se adquirió el campo deportivo, (1998).
- Los servicios informáticos se instalaron de pleno en todo el colegio. Hoy hay un parque de más de 80 PCs, 35 de las cuales han sido adquiridas en 2005, (1997/2005).
- Hemos incorporado un servicio de seguridad y vigilancia estable durante las 24 horas, (2001).
- La oferta cultural gratuita que la Asociación ofrece a toda la comunidad se constituye en un servicio altamente valorado que es referencial para gran parte de las instituciones culturales, (1994).

3. Referidos a las acciones escolares cotidianas

- El personal directivo, docentes y miembros de Comisión Directiva, en el marco de un proceso continuo de formación, participan de distintos foros de capacitación y actualización educativa, tanto en el país como en el exterior.
- Los alumnos participan en olimpiadas y torneos educativos y deportivos, alcanzando resultados altamente satisfactorios.
- Sobre todo, la tarea cotidiana de educar, enseñar y aprender se lleva a cabo en un marco de respeto, compañerismo y alegría con la asistencia de todo el soporte pedagógico necesario para ello.

4. Referidos a la participación de la comunidad educativa:

- Se llevan a cabo desayunos de trabajo con familias ingresantes a la institución, en los cuales se les informa acerca del funcionamiento institucional y de la Comisión Directiva, además de brindarles un marco histórico en el cual se inserta nuestra Asociación.
- Se realizan reuniones de ex alumnos, con un elevado número de egresados de la institución al cumplirse los 10, 20 y 30 años de egreso.
- Se desarrollan alianzas estratégicas con colegios vecinos, con institutos de idiomas, con la Sociedad de Fomento de Belgrano R, así como con otras organizaciones, tendientes a mejorar la seguridad, la actualización de los docentes, al mejoramiento de la provisión de bienes y servicios, etc.
- Incorporamos a todas las familias dentro del seguro de continuidad de estudios, que protege la continuidad del alumno ante fallecimiento o imposibilidad laboral, (1994).

La asignación de recursos

De acuerdo con los postulados fundacionales del Colegio manifestamos también que:

Defendemos la equidad, el patrimonio histórico de la Asociación y el concepto institucional que una organización de este estilo debe sustentar. Desarrollamos una planificación estratégica, que toma medidas prudentes y necesarias para preparar el mejor futuro de la Asociación. Observamos fielmente las disposiciones administrativas y pedagógicas establecidas por el Gobierno de la República Federal de Alemania con referencia al subsidio otorgado. Administramos prudente y equitativamente los recursos comunitarios. Asistimos -única y restringidamente- a las familias afectadas por situaciones imprevistas, puntuales y sumamente graves, amparamos a todas las familias con un seguro de continuidad de estudios y atendemos con convenios financieros limitados a las familias con extremas dificultades.

Por otra parte, la toma de decisiones se desarrolla sobre la base de presupuestos anuales generales. La misma fue modificándose año tras año, tratando de afinar la gestión sobre las necesidades puntuales del colegio.

La ayuda de Alemania

La Asociación está vinculada con el Gobierno de la República Federal de Alemania, que contribuye con un subsidio para la adquisición de material educativo, parte de las obras de infraestructura y el sostenimiento de los docentes enviados. En este momento contamos con 6 docentes alemanes y una Directora General. El gobierno alemán audita permanentemente el funcionamiento del Colegio en los aspectos pedagógicos alemanes y administrativos.

El marco económico educativo durante la convertibilidad

Las principales características de este período fueron:

- * Salarios con estabilidad desde 1994, con mínimos ajustes. Comienza a tener peso en el presupuesto escolar anual la repercusión del rubro antigüedad en los salarios docentes. Este mantuvo un poder adquisitivo razonable, hasta el año 2001.
- * Los aranceles permanecen estables durante el período 1994/2001. Posiblemente se trate de un hito en la historia económica de la educación privada.
- * En este tipo de colegio, los aranceles escolares generaron una mayor incidencia en el presupuesto familiar.
- * Se vive una gradual migración anual de familias por dificultades económicas y su reemplazo por otras, lo que lleva a un cambio no planificado ni deseado en la composición económico/social de las familias ingresantes.
- * Se instaló un fuerte incremento en los gastos operativos vinculados a nuestros servicios (computación, vigilancia y seguridad, características de los viajes escolares, etc.)
- * Los costos individuales para los padres se mantuvieron controlados por el pequeño pero constante incremento de alumnos.

Las consecuencias se tradujeron en:

- Gradual crecimiento del alumnado.
- Equilibrio del presupuesto ordinario.
- Prestigio sostenido.
- Capacidad para desarrollar proyectos.

El marco económico educativo durante la crisis

- * El Colegio respondió con una importante reducción en los aranceles a través de distintas bonificaciones para sostener el número de alumnos y apoyar el esfuerzo de los padres.
- * Se observó una fuerte migración de alumnos (fundamentalmente al exterior del país).
- * Se incrementa la incidencia del rubro educación en el presupuesto familiar, aunque las familias ingresantes se encuentran más protegidas económicamente.
- * Se incrementa el efecto morosidad y se toman medidas de fuerte contención en este aspecto.
- * Continúa la estabilidad del salario docente, sin ajustes, pero comprometiendo la estabilidad y el bienestar laboral del docente. Frente a ello, internamente se efectúan ajustes que mitigan la pérdida del poder adquisitivo.
- * Se instala un fuerte incremento en los gastos operativos vinculados a nuevos servicios, **sin traslado a los aranceles escolares**.
- * Los costos individuales, incrementados por la devaluación y afectados por una inicial pérdida de alumnos, quedan desequilibrados.

Las principales consecuencias de este período son:

- Pérdida inicial del alumnado (en gran medida por emigración) con una contención final del mismo.
- Desequilibrio presupuestario, financiado con reservas provenientes del período anterior.
- El desarrollo de proyectos es financiado con reservas especiales generadas en el período anterior y en virtud de un compromiso con las autoridades alemanas (IB, Comenius, Unificación Primario, Ampliación Edificio).
- El Colegio continúa sosteniendo su prestigio.

Indicadores de una nueva situación

Desde 2002 nos encontramos con fuertes señales de estar ingresando a un nuevo modelo caracterizado por:

- a) Importantes aumentos en los costos de insumos que no hacen a la "calidad educativa" pero que refuerzan el servicio global: insumos varios, computación, campo de deportes, seguridad, etc.
- b) Señales concretas referidas a recortes de subsidios por parte de la República Federal de Alemania.
- c) Requerimientos de personal, espacios e insumos para afrontar la organización del Bachillerato Internacional (proyecto conjunto con las autoridades educativas de Alemania y financiado parcialmente por éstas).
- d) Importante déficit de infraestructura en algunos sectores, para responder a los nuevos requerimientos de servicios (seguridad, deportes, ingreso y egreso de alumnos, etc). Su solución requerirá una fuerte inversión.
- e) Fuerte intervención del Estado en la fijación de salarios y aranceles (incrementos salariales por decreto y su limitación del traslado a los aranceles).

Frente a estas circunstancias es altamente probable que debamos afrontar una etapa signada por:

- a) Incrementos del arancel escolar cada vez que se modifiquen los salarios (**más del 80% del presupuesto escolar anual está dirigido a pagar los salarios del personal docente y no docente**).
- b) Posible riesgo de pérdida de alumnos, aumento de la morosidad, malestar, perplejidad y dificultades reales por parte de las familias.
- c) Reajustes salariales por presiones provenientes del sector sindical que se trasladarán al sector privado.

En consecuencia estaremos ante:

- a) La necesidad imprescindible de trabajar en equipo, tomando decisiones institucionales por encima de las sectoriales.
- b) La necesidad de tomar decisiones "impopulares", "duras" y "riesgosas" en el ámbito interno y externo del colegio a los efectos de proteger el sostenimiento adecuado y eficiente de la institución.
- c) El compromiso de comunicar de manera eficiente y detallada cada una de las medidas que se tomen en el marco anteriormente descrito, con el fin de generar en la comunidad la absoluta convicción de que las líneas de acción elegidas son las mejores para enfrentar los desafíos que plantea el nuevo marco.

El análisis de la presente sinopsis, unido a la evolución del Colegio, permite con claridad inferir que la gestión desarrollada sigue fuertemente vinculada a sus principios fundacionales, protegiendo de esta manera la marcha actual del Colegio y su futuro.

COMISIÓN DIRECTIVA

Abril de 2005