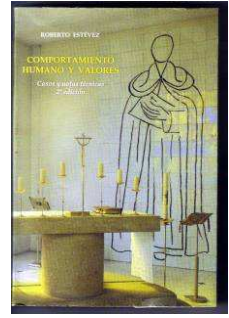


Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007

CHV 013 C EL COLEGIO SAN JORDI (A) (preguntas para la preparación)

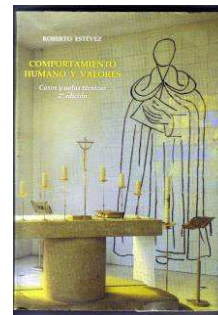


Genéricas del estudio individual de todos los casos:

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 del Colegio San Jordi y trayectoria*
2. *¿Cuáles son los problemas según indica Jacinto?*
3. *Hombres claves de la conducción y, sus características*
4. *Determine si los problemas son los que expone Jacinto*
5. *¿Cuáles son los problemas y cuál es su jerarquía? ¿Hay alguno primordial?*
6. *Diga las medidas concretas que aconsejaría a Jacinto para una mejor conducción: si es que debe cambiar algo o si debe seguir tal como hasta ahora.*



7. *EL COLEGIO SAN JORDI (A)*¹

Eran las dos de la mañana del viernes 1º de diciembre de 1989 y, mientras regresaba a su casa, Jacinto Bosch reflexionaba sobre lo sucedido en la reunión que acababa de finalizar de la Junta Directiva del Colegio.

El nuevo tesorero había planteado con crudeza la dura realidad económica por la que atravesaba el Colegio. En el Anexo I se presenta el presupuesto que para el año 89-90 tenía el Colegio. A pesar de estar todos los gastos extras congelados y con reducciones del 10% en todos los rubros del presupuesto por decisión de la anterior Junta Directiva la situación era muy ajustada. Se sumaba a esto un pequeño crecimiento de la morosidad en el pago de los aranceles. Sin contar con el acuerdo de la Junta, el Tesorero había incrementado los intereses por mora y había reducido el plazo para que los padres pagaran. Jacinto no estaba de acuerdo con el método ni con la decisión pero el tema "pasó" por la Junta sin cambio ni debate. Habían dedicado pocos minutos al asunto mientras que se discutió por mis de 45 minutos sobre "que servir" en la tradicional reunión de padres que el Colegio celebraría a fin de año. Sobre ese tema cada uno de los 19 (diecinueve) miembros de la Junta tenía opinión formada; y hubo comentarios y propuestas para todos los gustos.

También hubo padres que expresamente habían pedido que conste en actas su queja porque las decisiones que se tomaban en la Junta no eran llevadas a la práctica o se tergiversaban y se terminaba haciendo cosas distintas. El problema había surgido en una comunicación incorrecta que se había dado al encargado del campo de deportes por uno de los padres integrantes de la Comisión de Deportes.

Hacia apenas dos meses que Jacinto había comenzado a formar parte, por primera vez, de la Junta Directiva del Colegio San Jordi, del cual era ex-alumno de la promoción 1965.

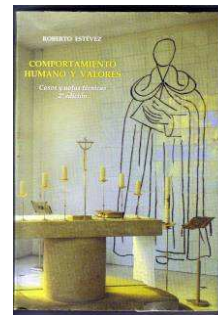
Se preguntaba si sería capaz de poder aportar algo positivo al Colegio desde su cargo de vocal suplente y como miembro de las tres comisiones que integraba.

Estas reuniones interminables le parecían una pérdida de tiempo (duraban entre 4 y 5 horas), se acostaba siempre muy tarde, lo que hacía que los viernes estuviera invariablemente agotado y, para colmo, su mujer estaba cansándose un poco de sus habituales trasnochadas de los jueves.

Historia del Colegio

¹ Este caso ha sido escrito por el Dr. Alejandro Carrera, con la colaboración del Dr. Roberto Estévez, en mayo de 1996 para fines didácticos y no como modelo de una gestión adecuada o inadecuada. Revisado en marzo de 2005.

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



El Colegio San Jordi fue fundado por un grupo de familias catalanas en abril de 1940, tan solo un año después de finalizada la guerra civil.

La localidad de San Cugat, ubicada en las afueras de Barcelona, era en aquella época una villa veraniega y pujante, ubicada del otro lado del cerro Tibidabo. Parecía un lugar muy propicio, cercano y a la vez aislado de la gran urbe, que por aquellas épocas había sufrido mucho.

Bajo la advocación de San Jordi -patrono de Cataluña- y con la colaboración de los curas de la parroquia dieron comienzo a una aventura educativa, bastante singular para los cánones de la época. El Colegio, exclusivamente para varones, buscaba formar jóvenes católicos solidarios y con arraigados valores familiares.

Inicialmente tuvo la figura de un Colegio Parroquial, la que se dejó en 1955 al separarse el Colegio de la Parroquia y constituirse en una Fundación con fines de promoción educativa. Esta figura jurídica seguía actualmente vigente; lo mismo que sus estatutos que no habían sido modificados formalmente en mas de 30 años.

En 1960, y por iniciativa de un grupo de padres, inició su actividad la sección de mujeres; en un principio en un lugar separado e independiente del Colegio de varones. El paso de los años y el avance de la enseñanza mixta fue acercando a ambas secciones hasta la situación que tenían en 1989: ambas secciones (mujeres y varones) funcionaban en el mismo predio pero en forma separada, compartiendo una serie de actividades.

Entre las actividades que compartían estaban: o el parvulario y preescolar o el primer año de EGB, el año correspondiente al COU², actividades como coro, artes e idioma extranjero.

El Colegio se había desarrollado con mucha pujanza y ganado un fuerte prestigio en la comarca de la mano de las familias fundadoras y de un directivo que lo gobernó por más de veinticinco años (entre 1955 - 1983), el cual supo darle continuidad a la filosofía y los valores fundacionales.

Se le reconocía al Colegio una "solera" especial. Sus egresados eran hombres y mujeres de bien y de reconocido prestigio en el país. Muchos de ellos, en la medida que vivían en la comarca mandaban a sus hijos a "su" Colegio.

² En España por la ley promulgada el 4 de Julio de 1985. La educación se desarrollaba:

PARVULARIO

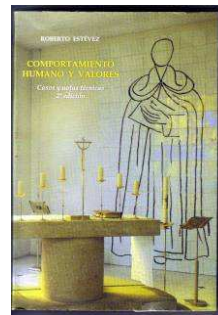
PREESCOLAR(

EGB 8 años (Educación General Básica)

BUP 3 años (Bachillerato Unificado Polivalente)

COU 1 año (Curso de Orientación Universitaria)

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



Pero en 1989 la situación era un tanto diferente. Hacia seis años que el Colegio venía de crisis en crisis. El recambio directivo de 1983 no se había realizado exitosamente. En seis años habían cambiado -varias veces- todas las autoridades del Colegio:

- La responsable del parvulario y del curso preescolar era nueva, una maestra con varios años de experiencia en el Colegio pero no del todo agccionada a los tiempos que se vivían en España.
- La Directora de EGB era la tercera desde 1983. Surgida por concurso y procedente de Barcelona, tenía un estilo de dirección muy distinto del habitual en el Colegio. Estaba en su cargo desde 1986.
- El Director del BUP y del COU, también una tercera instancia desde 1983, fue elegido por la Junta Directiva entre los profesores con más trayectoria en el Colegio luego de fracasar con dos extremos. Tenía dos años en sus funciones y su gestión podía considerarse exitosa. Tanto el BUP como el COU habían adquirido un prestigio nunca antes tenido.

Esta situación iba siendo acompañada por disputas entre los padres miembros de la Junta Directiva de la Fundación y responsables finales de todo lo que sucedía en el Colegio. Los últimos seis años, quizás como consecuencia de que antes los padres descansaban mucho en las anteriores autoridades, fueron de desconcierto, pugnas internas y desunión entre ellos.

La participación en la Junta Directiva, que antes era una tarea grata y figurativa, se tomó en un tema caliente.

Comenzaron a participar con mucha fuerza los ex-alumnos -ansiosos por encarrilar al Colegio y llevarlo "a las fuentes"-, las madres -preocupadas y que hasta 1983 nunca habían participado de una tarea exclusivamente reservada para hombres- y padres de nuevas familias -deseosos de poner su impronta en la forma de educar a sus hijos-.

Las Asambleas anuales, de asistencia casi nula hasta 1983, comenzaron a ser multitudinarias. Comenzó la competencia por los puestos directivos y surgieron varias listas, algo inédito en la historia del Colegio.

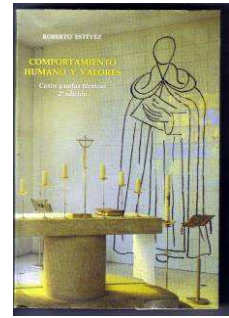
El tradicional Colegio necesitaba cambios, por cierto, pero ellos vinieron mezclados de luchas

Se hacía necesario desarrollar la informática y para ello se contrató en 1986 un Director de Informática que dependía directamente de la Junta Directiva para desarrollar el proyecto.

Lo mismo se hizo con el Catalán (86), la Catequesis (88) y el Deporte (87). Todas áreas pedagógicas que necesitaban ser impulsadas.

En la lista, y esperando, estaban inglés, psicopedagogía y arte. Mientras tanto, la nueva ley de educación -promulgada en 1985- necesitaba ser instrumentada hasta el final.

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



Con semejante Río revuelto no era ilógico que el Colegio fuera perdiendo alumnos. No por familias que se fueran sino por falta de nuevas entrantes.

Mientras tenía prácticamente llenos los últimos años, la crisis se reflejaba en el parvulario, el preescolar y en los cuatro primeros años de EGB, en donde la media de inscriptos era 29 (frente a un máximo de 50 alumnos considerando 25 en cada curso). De un total de 750 alumnos potenciales, el Colegio tenía hoy 603; y la tendencia era a empeorar, pues cada año se recibían 50 chicos y entraban menos.

Esta situación, el cambio de entorno educativo, la mejora de los Colegios Públicos y lo oneroso de una educación 100% privada, tendían una sombra de incertidumbre sobre el futuro del Colegio.

La apertura próxima del túnel del Tibidabo, que acercaría mucho a San Cugat con Barcelona, ofrecía la oportunidad de captar a familias de ex-alumnos que vivían en la gran ciudad pero al mismo tiempo era una amenaza por la fuerte oferta educativa de ella.

Todas estas cosas habían Llevado a Jacinto -como a tantos otros padres- a preocuparse por el Colegio y, desde su perspectiva de docente universitario y ejecutivo de una mediana empresa catalana, a intentar colaborar para ayudar a poner al Colegio en un nuevo andarivel de desarrollo y crecimiento.

Sus hijos, Jaume y Pere, estudiantes de 4to. y 6to. de EGB, habían sufrido todo este proceso.

Con su mujer estuvieron estudiando seriamente en cambiarlos de Colegio pero no se habían decidido a hacerlo. Los amigos de sus hijos y el no encontrar una oferta que estimaran superadora, los frenaron. Fue por ello que Jacinto decidió, finalmente, intentar colaborar en encarrilar la situación, saliendo de su actitud pasiva y "delegadora" mantenida hasta 1988.

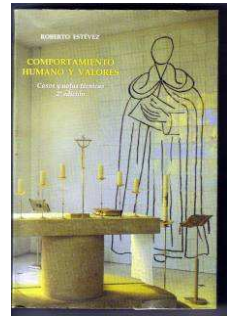
La Junta Directiva

La Junta Directiva (JD) de la Fundación estaba integrada por 15 miembros (9 titulares y 6 suplentes) que se renovaban por terceras partes todos los años; es decir, cada año entraban tres nuevos miembros titulares y dos suplentes.

También se integraban a la JD los auditores -tres titulares y un suplente- que se renovaban totalmente cada 3 años

Cada año se Llevaban a cabo elecciones en el mes de Septiembre para que la nueva Junta Directiva se constituyera el primer jueves de Octubre.

En 1989 la elección fue especial pues hubo que elegir a diez miembros de la JD, había habido muchas renuncias por peleas internas, y a los auditores, pues correspondía renovarlos.



Sobre un total de 19 miembros 14 eran nuevos. Por tradición -no por estatutos- todos podían concurrir a las reuniones (fueran titulares, suplentes o auditores), opinar y participar de las votaciones.

El mayor peso del trabajo operativo lo Llevaban el presidente, el tesorero y el secretario. Por otra parte se habían formado distintas comisiones de trabajo encargadas de transmitir las decisiones de la Junta a los diferentes directivos del Colegio y de Llevar adelante todo lo concerniente a los temas vinculados a la actividad de la comisión.

Entre otras, había comisiones de:

- a) Parvulario y Preescolar
 - b) EGB
 - c) BUP
 - d) COU
 - e) Finanzas
 - f) Ley de Educación
 - g) Padres
 - h) Catalán e idioma extranjero
 - i) Campo de Deportes
 - j) Catequesis
 - k) Informática,
- entre otras.

En 1989 la JD estaba integrada por doce padres (incluyendo los cuatro auditores) y siete madres (cinco titulares y dos suplentes). Había tres grupos que conformaban las diferentes Corrientes de opinión; las madres, un grupo de padres renovadores (mayoritariamente ex-alumnos) y tres padres independientes entre los que se encontraba Jacinto (los otros dos eran el Presidente y el Vicepresidente de la Fundación y su mandato terminaba en 1990).

Los cargos no eran remunerados y era posible una reelección indefinida.

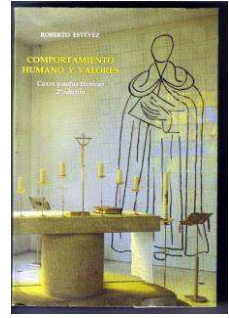
La JD se reunía cada dos semanas los jueves a partir de las 20 horas. 00 hs.

Las funciones de la Junta Directiva y la estructura del Colegio

La JD era el máximo órgano de gobierno de la Fundación, responsable final de la marcha del Colegio y de cualquier otra actividad que la misma quisiera promover.

Los padres de los alumnos, que obligatoriamente debían formar parte de la Fundación, eran los responsables de dirigirla, aprobando el ingreso de nuevas familias, fijando los aranceles, nombrando los directivos y haciendo todo aquello que consideraran necesario para cumplir con la misión de la misma. A lo largo de los últimos años, debido posiblemente a los cambios que fue necesario impulsar en el Colegio, habían adquirido un mayor protagonismo que el que había sido habitual. La multiplicación de las comisiones daba mucha actividad a la JD y posibilidad de participar activa y directamente a los padres en el proceso de formación de sus hijos. Este era un aspecto diferencial desde siempre del Colegio San Jordi, no encontrándose en la zona algo semejante; sin embargo, hoy era necesario porque si los padres no abordaban directamente a los educadores las cosas no se hacían

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



La JD era la responsable de dirigir las tareas de los responsables del parvulario/preescolar, de la EGB, del BUP - COU, de Informática, del catalán, de Catequesis, de Deporte y de la Administración. A través de las comisiones podían intervenir cotidianamente en la marcha del Colegio. La presencia de madres en la JD, con asistencia a diario al Colegio había multiplicado dichas intervenciones.

La estructura de la sección EGB estaba conformada por una Directora, una Vicedirectora, una Secretaria, dos coordinadoras con sus respectivas auxiliares y un pequeño gabinete psicopedagógico compartido con preescolar; además de los maestros/as.

El BUP / COU contaba con un Director, un Director de Estudios, dos Secretarías, un equipo de preceptores con su jefe de disciplina, y varios ayudantes (biblioteca, laboratorio, informática); además de los profesores/as.

El parvulario y el preescolar contaban con una Directora y una Subdirectora Secretaria; además de las maestras.

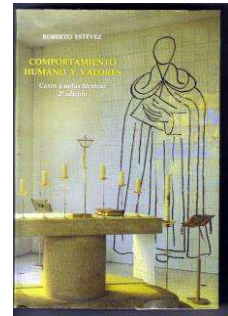
Cada área nueva de desarrollo tenía, además del responsable a cargo, un pequeño grupo de profesores ayudantes.

En la Administración había un gerente y un subgerente, además de varios auxiliares.

Ultimas reflexiones

Ya entrando como a hurtadillas a su casa seguía dándole vueltas al asunto. -¿Cómo sería posible desenmarañar la madeja?; ¿Cuál era el problema central a atacar? La calidad humana de directivos y padres se descontaba, pero todos estaban un poco ansiosos y como perdidos. ¿Por dónde debía filtrarse el rayo de luz que juntara voluntades y volviera todo a la senda que el Colegio llevaba antes de 1983, año en que ingresó Jaume a su querido tranquilo Colegio?

El próximo año cumpliría 50 años; medio siglo de vida para una institución no era poca cosa como para echarla por la borda.



ANEXO 1

Presupuesto de ingresos y gastos 1989 1990

Colegio San Jordi

(En millones de pesetas)

120 pesetas 1 dólar

		Pesetas	%
Ingresos			
	Matriculas y Aranceles	386	112
	Descuentos (becas - Hnos.)	(52,5)	(15)
	Otros ingresos	10,5	3
	TOTALINGRESOS	344,0	100
Egresos			
	Sueldos		
	Directivos	50,4	15
	Docentes	210,31	61
	Otros	18,0	5
			81
	Gastos		
	Parvulario	5,1	1
	EGB	20,0	6
	BUP/COU	8,0	2
	Informática	6,2	2
	Catalán	3,0	1
	Deportes	9,2	3
	Administración	23,8	7
	Varios - Mantenimiento.	1,0	
			22
	Inversiones (cancelados)	---	
	.TOTAL EGRESOS	355,0	
	SALDO:	(11,0)	(3)