

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

**EL CAMBIO EN LA ESCUELA AMERICANA DE RECIFE
REFLEXIONES DE UN AGENTE DE CAMBIO**

WILLIAM DIAZ ALVARADO

2003



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Programa de Maestría en Descentralización y Desarrollo Local

El cambio en la Escuela Americana de Recife

Reflexiones de un agente de cambio

Tesis presentada para obtener el grado de
Magister en Economía
con mención en Descentralización y Desarrollo Local

William Díaz Alvarado

Recife, Noviembre de 2003

“Sólo para locos,... no para cualquiera...”

Herman Hesse: El Lobo Estepario, 1927

*Pienso que uno de los valores más importantes de la humanidad es la gratitud,
por eso quiero dedicar esta tesis*

a quienes debo todo en mi vida: Guillermo y Aída, mis padres;

a quien me acompaña en esta vida: Sonia, mi esposa;

y a lo más maravilloso de mi vida: William y Susana, mis hijos.

Y estas líneas están reservadas para ti Sonia, amada esposa, por el apoyo incondicional que una vez más me has brindado y que, como siempre, me permite dar tan buenos frutos.

Te amo.

INDICE

| | |
|---|-----|
| PRESENTACION | vii |
| RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| SECCIÓN I: INTRODUCCIÓN | |
| CAPITULO 1: Identificación y antecedentes | 3 |
| 1.1. Proceso para la identificación del proyecto de cambio | 3 |
| 1.2. La Escuela Americana de Recife: Antecedentes | 5 |
| 1.2.1. Filosofía de la EAR | 6 |
| 1.2.2. Administración de la EAR | 6 |
| CAPITULO 2: Marco conceptual y definición del PC | 9 |
| 2.1. Definición del tema | 9 |
| 2.1.1. Análisis del proceso de "brasilerización" de la EAR | 9 |
| 2.1.2. Delimitación del tema | 13 |
| 2.1.3. Relación del tema con el desarrollo local | 14 |
| 2.1.4. Conceptos aplicados en la promoción del cambio en la EAR | 14 |
| 2.1.4.1. Sociedad civil y desarrollo | 14 |
| 2.1.4.2. Participación y desarrollo | 15 |
| 2.1.4.3. Complejidad y calidad en instituciones educativas | 18 |
| 2.2. Formulación de hipótesis | 18 |
| 2.3. Formulación del proyecto de cambio | 19 |
| 2.4. Ciclo previsto | 20 |
| SECCIÓN II: DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO | |
| CAPITULO 3: Ejecución del PC | 21 |
| 3.1. Introducción al proyecto de cambio | 21 |
| 3.1.1. Mis primeros contactos con la EAR | 21 |
| 3.1.2. Mi ingreso en la Junta Directiva | 22 |
| 3.2. Comprendiendo la situación de la EAR | 23 |
| 3.2.1. Comprendiendo los roles | 23 |
| 3.2.2. Comprendiendo la gestión administrativa y financiera | 26 |
| 3.2.3. Comprendiendo la gestión educativa | 29 |
| 3.2.4. Resumen sobre la situación de la EAR | 31 |
| 3.3. El Proyecto de Cambio | 33 |
| 3.3.1. Inicio, fases y acciones | 33 |
| 3.3.2. La ejecución del proyecto de cambio | 34 |
| 3.3.2.1. Constitución del grupo de cambio | 34 |
| 3.3.2.2. Cambios en la dinámica en el grupo de cambio | 34 |
| 3.3.2.3. Apoyo técnico al área administrativa y financiera | 36 |
| 3.3.2.4. Enfrentando resistencias, aprovechando oportunidades | 36 |
| 3.3.2.5. Sustitución de la Superintendente | 38 |
| | v |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.2.6. La prueba ácida | 39 |
| 3.3.2.7. Abriendo espacios para la participación | 41 |
| 3.3.2.8. La nueva Superintendencia | 41 |
| 3.3.3. Perspectivas futuras | 42 |
| CAPITULO 4: Reflexiones sobre el proceso de cambio | 43 |
| 4.1. Reflexiones sobre la metodología y el modelo institucional | 43 |
| 4.2. Reflexiones sobre el método | 45 |
| 4.3. Reflexiones sobre los instrumentos | 45 |
| 4.4. El rol del agente de cambio | 47 |
| 4.4.1. ¿Necesita ser un experto? | 47 |
| 4.4.2. ¿Experto, asesor, coach? | 49 |
| Sección III: CONCLUSIONES | |
| CAPITULO 5: Conclusiones y recomendaciones | 51 |
| 5.1. Conclusiones | 51 |
| 5.1.1. Sobre el proyecto de cambio | 51 |
| 5.1.1.1. Resultados | 51 |
| 5.1.1.2. Desafíos | 53 |
| 5.1.2. Lecciones aprendidas | 54 |
| 5.1.2.1. Sobre la participación | 54 |
| 5.1.2.2. Sobre el papel del agente de cambio | 57 |
| 5.2. Recomendaciones | 59 |
| BIBLIOGRAFÍA | 60 |
| ANEXOS | 61 |

PRESENTACIÓN

La Escuela Americana de Recife – EAR, es una institución que nace con la vocación de atender las demandas educativas de una significativa comunidad de ciudadanos estadounidenses. La nacionalidad se constituye en el elemento integrador de la comunidad y crea las condiciones para que la escuela adopte un modelo institucional asociativo que garantice efectivamente la participación de la comunidad.

La presencia estadounidense en la ciudad comienza a disminuir significativamente desde la segunda mitad de la década de los setenta, lo que origina el inicio de la “brasilerización” de la comunidad. Este proceso generó la pérdida de la vigencia del modelo de gestión participativa, siendo reemplazado por la concentración del poder en un nivel de la organización lo que, a su vez, generó una disminución de calidad en la enseñanza así como en la gestión administrativa y financiera.

En mayo de 2002, en mi calidad de asociado de la EAR, decidí participar activamente en la vida institucional de la escuela, lo que se hizo efectivo desde octubre del mismo año cuando asumí la función de Director Tesorero de la Junta Directiva. Esta experiencia me permitió aplicar, en la práctica, muchos de los conceptos tratados durante las aulas, presenciales y virtuales, del Programa de Maestría

Desde el inicio de esta experiencia me consideré un miembro más de un grupo que trabajaba para lograr cambios. La aplicación conceptual así como mi contribución para enfrentar resistencias, muchas veces sutiles, hicieron que el grupo de percibiera como un agente de cambio, papel que en un inicio no percibí haber asumido. Me llevaron ocho meses para darme cuenta que estaba frente a una experiencia que pudiese enfocar como el proyecto de cambio para mi trabajo de graduación. Fue a partir de ese momento, final de mayo de 2003, que inicié mis actividades de sistematización y reflexión que son la base de esta tesis.

En ella trataré temas como la aplicación de metodologías participativas, uso heterodoxo de instrumentos y, principalmente, del rol del agente de cambio. Así mismo, demuestra que el seguimiento de una estrategia muy flexible con una dosis significativa de “atención a los cambios” han permitido a la EAR recuperar el camino para que la calidad en la enseñanza y de la gestión integral de la escuela sean las bases de su sostenibilidad.

También muestra que aún cuando el enfoque de temas como la Descentralización y el Desarrollo Local parece priorizar, con frecuencia, el análisis de problemas de la sociedad como la exclusión, en situaciones específicas como el de la EAR también los incluidos pueden enfrentar

situaciones en las que estos conceptos les permita defender sus legítimos intereses.

Por último, permite una reflexión sobre la multiplicidad de roles que cumple un agente de cambio, desde ser conductor estratégico del proyecto, asumir roles protagónicos, hasta de ser un motivador lo que genera un clima de confianza para la participación, primero, de los actores principales y luego, con la ayuda de ellos, de la comunidad.

RESUMEN EJECUTIVO

La idea de esta tesis surgió a partir de la discusión sobre Desarrollo Local en uno de los módulos virtuales del programa de esta maestría, a través de esa discusión ensaye una serie de respuestas a un tema que llamaba mi atención: **la importancia de la participación ciudadana en los procesos de desarrollo**. Participación y Desarrollo Local constituyen hoy conceptos centrales en el debate público acerca de exclusión social que persiste en los países de América Latina, poco se orientan estos conceptos a los grupos de los supuestamente incluidos, esta tesis trata de eso y pretende aplicar instrumentos de un programa de maestría como este, en la identificación y solución de situaciones conflictivas generadas por la tensión entre los excluidos e incluidos del bienestar general de la sociedad.

El caso de la experiencia de cambio vivida en la Escuela Americana de Recife, se encuadra dentro de ese contexto y este trabajo enfoca la posibilidad de contribuir experimentando la aplicación de principios, metodologías y estrategias que se utilizan en los procesos de Descentralización y Desarrollo Local.

Este documento está estructurado en cinco capítulos a través de los cuales se pretende sintetizar las actividades desarrolladas durante un periodo de diez meses y reflexionar respecto de las metas y resultados, de la actuación de los actores y de mi papel como agente de cambio.

El primer capítulo describo el proceso de identificación del tema así como los antecedentes de la EAR, que me permitieron identificar algunos elementos importantes sobre el surgimiento, evolución y desarrollo de la escuela, además del proceso que me llevó a participar activamente en su vida institucional.

En el segundo capítulo se delimita el tema de la tesis partiendo del análisis del proceso de "brasilerización" de la EAR e identificando su relación conceptual con la temática de la participación en procesos de cambio, relación que sirve de base para la formulación de las hipótesis y objetivos de este trabajo.

En el tercer capítulo se describe el inicio del proyecto de cambio enfocando la identificación de aspectos básicos que me facilitaron la comprensión de la complejidad de la escuela, se analiza el diseño y desarrollo del PC, analizando a los actores desde las perspectivas de sus roles, posiciones y motivaciones y el diseño, desarrollo y ejecución del proyecto de cambio, basado en el marco conceptual del capítulo anterior.

En el cuarto capítulo presento las reflexiones sobre la metodología, métodos y herramientas utilizadas en el proyecto de cambio, así como sus alcances y limitaciones.

En el quinto, y último, se recogen las conclusiones de este proyecto de cambio, enfocando su impacto en el entorno, así como las reflexiones sobre lo aprendido en mi papel de agente de cambio y finalmente presento algunas recomendaciones.

SECCIÓN I: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1

Identificación y antecedentes

1.1. Proceso para la identificación del proyecto de cambio

Desde enero de 2001 trabajo en la ciudad de Recife¹, como consultor de GTZ² en el Programa "Desarrollo Local Sostenible"³. Hasta el final del año 2002, mi responsabilidad principal era asesorar al Gobierno de Pernambuco, en sus niveles correspondientes, sobre la mejor forma de administrar un Fondo de Crédito destinado al financiamiento de pequeños agricultores y pescadores artesanales. Este fondo es un instrumento de la cooperación técnica que, en este caso específico, tenía el objetivo de desarrollar experiencias prácticas que permitiesen diseñar instrumentos financieros adecuados a la realidad de esos segmentos de la población y contribuir, además, a integrar los conceptos sobre micro-finanzas⁴ internacionalmente reconocidos en la formulación de políticas para la promoción del desarrollo local. En julio de 2002, se realizó el planeamiento de la fase final de cooperación con el gobierno pernambucano que se extendería desde enero de 2003 hasta diciembre de 2006.

En este contexto profesional inicié mi participación en el Programa de Maestría, en octubre de 2002. Durante el decorrer del programa me propuse desarrollar como proyecto de cambio, base para la tesis, mi trabajo con el Fondo de Crédito. El desarrollo de este proyecto se orientaría a la definición de los cambios y ajustes necesarios para que la utilización de este Fondo cumpliera con los objetivos trazados. De esta forma comencé a trabajar el proyecto, contando con todo el respaldo institucional.

La ejecución de un proyecto como este, aún cuando se circunscribe a la cooperación de carácter técnico, puede ser influenciado por la coyuntura política local. Esto se comprobó en ese mismo mes que se realizaron, en Brasil, las elecciones para presidente de la república y para gobernadores de estado. En el caso de Pernambuco el gobierno de turno fue reelegido e inició una redefinición de sus políticas así como una reforma administrativa. Por estas circunstancias, solicitó, en diciembre de 2002, la suspensión temporal de

¹ Capital del estado de Pernambuco, situado en la región nordeste de la República Federal de Brasil.

² GTZ - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, es la empresa pública alemana ejecutora de proyectos de asistencia técnica para el desarrollo apoyados por el gobierno de la República Federal de Alemania.

³ Programa que actúa en el marco de la Cooperación Técnica entre Brasil y Alemania y que coopera con los gobiernos de cinco estados del Brasil: Pernambuco, Ceará, Bahía, Espírito Santo y Minas Gerais. La cooperación con el estado de Pernambuco se inició en 1990 enfocando la promoción del desarrollo rural. En 1998 se amplió introduciendo la temática del desarrollo urbano y en el 2000 se incluyó el fomento al desarrollo económico, con foco en el sector micro-empresarial.

⁴ Soy especialista en micro-finanzas, área en la que llevo acumulados catorce años de experiencia con trabajos en diversos países de Latinoamérica y África.

las actividades de cooperación. Esta situación impidió que pudiera continuar mi trabajo en el proyecto de cambio.

A partir de enero de 2003, la Coordinación de la contribución de GTZ al Programa, reorientó mis actividades para apoyar, en forma provisoria, los trabajos en los estados de Ceará y Minas Gerais. A diferencia de mi trabajo en Pernambuco en donde llevaba dos años de trabajo continuo, mi introducción parcial en los proyectos de esos dos estados se constituyó en una barrera para trabajar un proyecto de cambio alternativo que me pudiera servir como tema de tesis, en los términos exigidos por el Programa de la Maestría. Por esa razón, continué buscando un tema que me permitiese elaborar el trabajo de graduación.

Paralelamente a lo que sucedía en mi actividad laboral, desde mayo de 2002, venía participando activamente en la vida institucional de la Escuela Americana de Recife ⁵(EAR), en la que estudian mis hijos. Esta participación se inició cuando acepté formar parte de una lista de candidatos en la elección de miembros de la Junta Directiva⁶. La razón por la cual decidí postularme fue la preocupación que compartía con un grupo de padres y madres de familia, miembros de la comunidad de la EAR, en relación al futuro de la institución. Observábamos la existencia de un prolongado conflicto entre la Junta Directiva y la Superintendencia⁷ en torno a la situación académica, administrativa y financiera de la escuela y consideramos que mi experiencia profesional podría ser un elemento que contribuyese a superar ese conflicto. Como resultado de la votación fui elegido como primer suplente⁸. En octubre de 2002, ante la renuncia de un miembro, fui convocado para integrarme como miembro titular de la Junta. Desde esa fecha vengo cumpliendo la función de Director-Tesorero, con la responsabilidad de velar por la calidad de la gestión financiera de la escuela. Los estatutos indican que el mandato de un Director suplente, se extiende sólo hasta completar el periodo para el cual fue elegido el Director al que sustituye. En mi caso ese plazo terminaba en julio de este año, sin embargo por considerar necesario continuar contribuyendo al desarrollo de los procesos en los que venía participando, decidí candidatarme a la reelección. EL 28 de mayo del año en curso fui reelegido, con la mayor votación entre todos los candidatos, para continuar integrando la Junta Directiva hasta el 31 de julio de 2005.

Simultáneamente a estos eventos continuaba cursando el Programa de Maestría de la Universidad. En Diciembre de 2002, durante la tercera quincena

⁵ La escuela Americana de Recife, es una institución educativa que ofrece educación calificada en inglés, reconocida a nivel nacional e internacional siguiendo, el modelo estadounidense.

⁶ La Junta Directiva de la EAR es el órgano directivo más importante, compuesto por 7 miembros elegidos democráticamente y por voto directo por la totalidad de los demás miembros de la comunidad que reunidos forman la Asamblea General.

⁷ Esta denominación es equivalente a la de Dirección de una escuela.

⁸ Las vacantes para directores titulares y suplentes se asignan en orden descendente de la cantidad de votos obtenida por cada candidato. Los estatutos de la institución establecen que la vacancia de uno de los miembros titulares dará lugar a la convocación de un suplente, siguiendo el orden establecido en la votación. El mandato de Director es de dos años habiendo posibilidad de reelección.

del primer Módulo Virtual se produjo una discusión sobre Desarrollo Local bajo la conducción del profesor Mario Rosales. A través de esa discusión ensayé una serie de respuestas a un asunto que durante mi experiencia profesional en Brasil me llamaba poderosamente la atención: **la importancia de la participación ciudadana en los procesos de desarrollo**. En mayo de 2003, retomamos esta discusión enfocándola hacia el Desarrollo Económico Local.

Fue en esas circunstancias que, al final de mayo, identifiqué que había estado colocándome una fuerte restricción intelectual al considerar que mi proyecto de cambio debía estar relacionado exclusivamente a mi actividad profesional. A partir de ese reconocimiento propuse a Hernán Márques, mi "coach" de tesis, y a Pablo de la Torre, Director del Programa de Maestría, considerar mi experiencia en la EAR como mi Proyecto de Cambio y materia para mi tesis, idea que aceptaron y apoyaron con entusiasmo⁹.

1.2. La Escuela Americana de Recife¹⁰(EAR): Antecedentes

En 1956, dos madres de familia, feligresas de la Iglesia Presbiteriana, comenzaron a enseñar a los niños de cuatro familias estadounidenses usando el curso por correspondencia Calvert¹¹, en la sede de una iglesia. Ellas llamaron a su pequeña escuela de "Escuela Americana de Recife". En los años siguientes el número de alumnos fue creciendo.

En 1962, se constituyó oficialmente la Escuela Americana de Recife. Su primera Junta Directiva estuvo integrada por padres y madres de familia que representaban al gobierno, misioneros religiosos y grupos de empresas, todos estadounidenses. La población escolar continuó creciendo lo que exigió la búsqueda de un local que proporcionase más espacio. La Junta Directiva, el consulado estadounidense y la USAID¹² unieron fuerzas y consiguieron apoyo del gobierno de los Estados Unidos de América para la compra del terreno y la construcción del actual recinto de la escuela.

Las actividades oficiales de la escuela comenzaron en 1963 ofreciendo un curriculum oficial, dirigido y enseñado de forma profesional. En 1966, la escuela fue acreditada como miembro de la SACS¹³.

Hasta mediados de la década de los setenta, la mayoría de los alumnos provenían de familias de origen estadounidense. A partir de esos años la USAID, la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, y organizaciones de

⁹ Anexo I-A.

¹⁰ Manual Informativo de la Escuela Americana de Recife.

¹¹ La escuela Calvert, fundada en 1897 en la ciudad de Baltimore, ha desarrollado un sistema de educación a distancia que viene siendo utilizado en varios países desde 1940.

¹² Agencia de ayuda oficial del gobierno de los Estados Unidos de América.

¹³ Southern Association of Colleges and Schools (SACS) – Asociación de Facultades y Escuelas del Sur. Es el órgano regional responsable para la certificación de las instituciones de enseñanza primaria, secundaria y superior en los estados del sur de los Estados Unidos de América (Alabama, Florida, Georgia, Kentucky, Louisiana, Mississippi, Carolina del Norte, Carolina del Sur, Tennessee, Texas y Virginia) y Latinoamérica.

voluntarios estadounidenses fueron retirándose paulatinamente de la ciudad. Esto originó una disminución de estudiantes y motivó que la escuela comenzase a procurar nuevos alumnos entre la población local¹⁴. Por esa razón se inició el proceso para obtener el reconocimiento de las autoridades educativas brasileras e incluir un programa de enseñanza de Portugués.

1.2.1. Filosofía de la EAR¹⁵

La EAR ofrece educación calificada en inglés, basada en el modelo de enseñanza estadounidense, está organizada de acuerdo con sus principios, operando como una asociación democrática.

Según su filosofía, busca promover una relación de cooperación entre los asociados, que son los padres y madres de los alumnos para que junto a, los profesores y el personal del área administrativa y de servicios, de forma que se identifiquen como una comunidad.

La EAR busca promover la participación activa de la comunidad en todos los aspectos de la vida institucional de la escuela y que asuma el compromiso de colaborar a mantener el programa educativo

Los estudiantes son considerados, al mismo tiempo, beneficiarios y colaboradores del proceso educativo para el cual, progresivamente, van asumiendo más responsabilidades.

1.2.2. Administración de la EAR

La EAR está constituida jurídicamente como una asociación administrada por una Junta Directiva, compuesta por padres y madres de familia de estudiantes de la escuela, que son elegidos democráticamente por la totalidad de asociados que forman la Asamblea General.

En el nivel directivo se garantiza la participación institucional de los asociados en los siguientes órganos:

- **Asamblea General:** Todos los padres y madres, o tutores, de alumnos de la escuela son miembros titulares de la asociación. Sus derechos y deberes están definidos en los estatutos de la EAR.
- **Junta Directiva:** Compuesta por siete miembros, con mandatos de dos años, que son elegidos por la Asamblea General. Por lo menos tres mandatos terminan cada año, con lo que se provoca una renovación anual parcial de la Junta. **Tiene la facultad de constituir comités consultivos**, que apoyan el trabajo de la Junta Directiva en el

¹⁴ SACS: Report of the Visiting Committee to American School of Recife. Marzo, 2003

¹⁵ Anexo II- Filosofía EAR

tratamiento de temas específicos como el Académico, Administrativo, Financiero, Relaciones Comunitarias e Infraestructura.

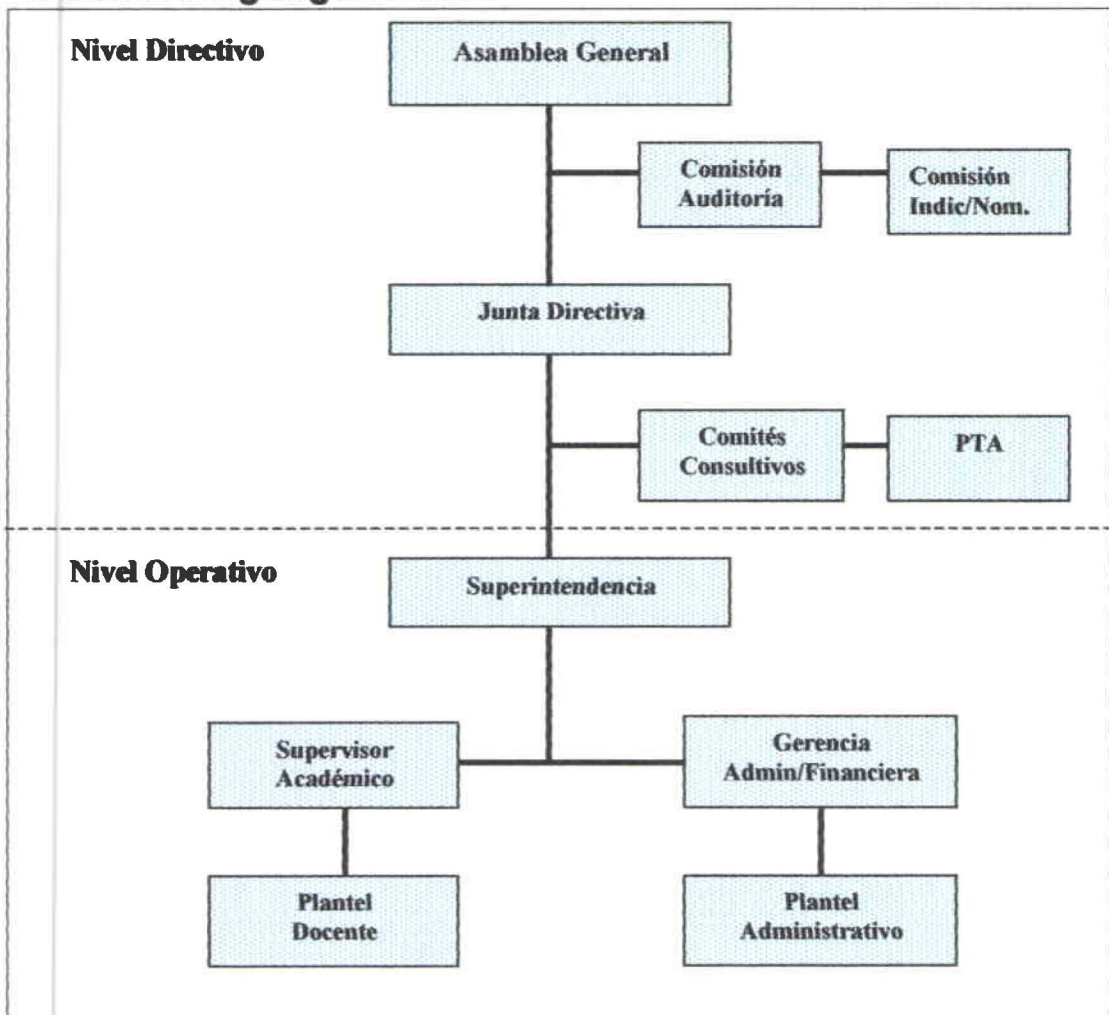
- **Comisiones:** Sus miembros son elegidos por la Asamblea General y son de dos tipos:
 - De Auditoría: Integrada por cinco asociados con mandato de dos años. Su función es revisar los estados financieros presentados anualmente por la Junta Directiva a la Asamblea General.
 - De Indicación y nominación: Funciona como una especie de poder electoral y es integrado por cinco asociados con mandato de un año.

- **Asociación de Padres y Profesores (PTA – Parents and Teachers Association):** Grupo de padres y profesores voluntarios que eligen su propia directiva y se reúne por lo menos una vez al mes. Presta servicios especiales tales como asistencia en proyectos educacionales, organización de paseos y eventos sociales así como recaudación de fondos para financiarlos. Trabaja en coordinación con la Junta Directiva.

En el nivel operativo, la EAR cuenta con profesionales calificados que ejercen su actividad, en forma remunerada, organizados de la siguiente forma:

- **Superintendente:** Es el máximo ejecutivo de la EAR, responsable de la gestión de la escuela en los aspectos académico, administrativo y financiero. Está directamente subordinado a la Junta Directiva.
- **Supervisor Académico:** Es responsable de la coordinación de todas las actividades académicas y de la supervisión del plantel docente.
- **Gerente Administrativo-Financiero:** Es responsable de la coordinación de los actividades administrativas y financieras, así como la supervisión del plantel administrativo y de servicios.
- **Plantel docente:** Está formado por el equipo de profesores.
- **Plantel administrativo:** Está formado por el personal vinculado a actividades diferentes de las docentes.

Gráfico 1: Organigrama EAR



Fuente: Manual de la Escuela Americana de Recife

INDICE

| | |
|--------------------------|-----|
| PRESENTACION | v |
| RESUMEN EJECUTIVO | vii |
| CONTENIDO | |

SECCIÓN I: INTRODUCCIÓN

| | |
|---|----|
| CAPITULO 1: Identificación y antecedentes | 3 |
| 1.1. Proceso para la identificación del proyecto de cambio | 3 |
| 1.2. La Escuela Americana de Recife: Antecedentes | 5 |
| 1.2.1. Filosofía de la EAR | 6 |
| 1.2.2. Administración de la EAR | 6 |
| CAPITULO 2: Marco conceptual y definición del PC | 9 |
| 2.1. Definición del tema | 9 |
| 2.1.1. Análisis del proceso de "brasilerización" de la EAR | 9 |
| 2.1.2. Delimitación del tema | 13 |
| 2.1.3. Relación del tema con el desarrollo local | 14 |
| 2.1.4. Conceptos aplicados en la promoción del cambio en la EAR | 14 |
| 2.1.4.1. Sociedad civil y desarrollo | 14 |
| 2.1.4.2. Participación y desarrollo | 15 |
| 2.1.4.3. Complejidad y calidad en instituciones educativas | 18 |
| 2.2. Formulación de hipótesis | 18 |
| 2.3. Formulación del proyecto de cambio | 19 |
| 2.4. Ciclo previsto | 20 |

SECCIÓN II: DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO

| | |
|---|----|
| CAPITULO 3: Ejecución del PC | 21 |
| 3.1. Introducción al proyecto de cambio | 21 |
| 3.1.1. Mis primeros contactos con la EAR | 21 |
| 3.1.2. Mi ingreso en la Junta Directiva | 22 |
| 3.2. Comprendiendo la situación de la EAR | 23 |
| 3.2.1. Comprendiendo los roles | 23 |
| 3.2.2. Comprendiendo la gestión administrativa y financiera | 26 |
| 3.2.3. Comprendiendo la gestión educativa | 29 |
| 3.2.4. Resumen sobre la situación de la EAR | 31 |
| 3.3. El Proyecto de Cambio | 33 |
| 3.3.1. Inicio, fases y acciones | 33 |
| 3.3.2. La ejecución del proyecto de cambio | 34 |
| 3.3.2.1. Constitución del grupo de cambio | 34 |
| 3.3.2.2. Cambios en la dinámica en el grupo de cambio | 34 |
| 3.3.2.3. Apoyo técnico al área administrativa y financiera | 36 |
| 3.3.2.4. Enfrentando resistencias, aprovechando oportunidades | 36 |
| 3.3.2.5. Sustitución de la Superintendente | 38 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.2.6. La prueba ácida | 39 |
| 3.3.2.7. Abriendo espacios para la participación | 41 |
| 3.3.2.8. La nueva Superintendencia | 41 |
| 3.3.3. Perspectivas futuras | 42 |
| CAPITULO 4: Reflexiones sobre el proceso de cambio | 43 |
| 4.1. Reflexiones sobre la metodología y el modelo institucional | 43 |
| 4.2. Reflexiones sobre el método | 45 |
| 4.3. Reflexiones sobre los instrumentos | 45 |
| 4.4. El rol del agente de cambio | 47 |
| 4.4.1. ¿Necesita ser un experto? | 47 |
| 4.4.2. ¿Experto, asesor, coach? | 49 |
| Sección III: CONCLUSIONES | |
| CAPITULO 5: Conclusiones y recomendaciones | 51 |
| 5.1. Conclusiones | 51 |
| 5.1.1. Sobre el proyecto de cambio | 51 |
| 5.1.1.1. Resultados | 51 |
| 5.1.1.2. Desafíos | 53 |
| 5.1.2. Lecciones aprendidas | 54 |
| 5.1.2.1. Sobre la participación | 54 |
| 5.1.2.2. Sobre el papel del agente de cambio | 57 |
| 5.2. Recomendaciones | 59 |
| BIBLIOGRAFÍA | 60 |
| ANEXOS | 61 |

CAPITULO 2

Marco conceptual y definición del PC

Los antecedentes de la EAR presentados en el primer capítulo permiten identificar algunos elementos importantes sobre el surgimiento, evolución y desarrollo de la escuela, además del proceso que me llevó a participar activamente en su vida institucional. En este capítulo se delimita el tema de la tesis partiendo del análisis del proceso de “brasilerización” de la EAR e identificando su relación conceptual con la temática de la participación en procesos de cambio, relación que sirve de base para la formulación de las hipótesis y del proyecto de cambio que se analiza en esta tesis.

2.1. Definición del tema

2.1.1. Análisis del proceso de “brasilerización” de la EAR

La EAR nace en 1962 como una institución orientada a atender las necesidades educativas de una **significativa colonia estadounidense** residente en la ciudad de Recife y además como un punto para convivir el “espíritu estadounidense”¹⁶. Este es el factor que **creó condiciones favorables** para que la EAR adoptase un **modelo institucional basado en el asociativismo**, es decir la comunidad de intereses.

En la segunda mitad de los años setenta **comienza a disminuir la presencia de residentes estadounidenses** en la ciudad, lo que lleva a la EAR a procurar alternativas para su supervivencia. Por esta razón comienza a ofrecer un currículo educacional acorde al sistema brasileiro **originándose la “brasilerización” de la EAR**. Este proceso produjo un cambio radical en la composición de la estructura de alumnos de la EAR, la cual para el período 2002-2003, por ejemplo, de un total de 309 alumnos¹⁷ estuvo compuesta por un 71% de brasileros, 8% de estadounidenses y 21% de otras nacionalidades. Esto **generó cambios importantes** en el perfil de los asociados y en el funcionamiento del modelo institucional, cambios que afectaron a la calidad de la enseñanza y de la gestión de la escuela.

Cambios en el perfil socio-económico

Las escuelas que siguen el modelo estadounidense suelen destacar como el **diferencial de sus servicios la atención individualizada** a los alumnos. En este sentido la EAR mantiene esta característica enunciada en su filosofía de

¹⁶ Se le atribuye tanta importancia a este factor que el gobierno de los Estados Unidos de América otorga donaciones anuales a la EAR, así como a escuelas de esa naturaleza por todo el mundo, según la cantidad de alumnos y profesores que la escuela alberga siguiendo el criterio de que a mayor cantidad de estadounidenses mayor el volumen de recursos donados.

¹⁷ SACS: Report of the Visiting Committee to American School of Recife. Marzo, 2003.

la siguiente forma: **"el reducido número de alumnos por aula garantiza una atención individualizada"**¹⁸.

El seguimiento de esta filosofía garantiza una **elevada calidad de la enseñanza** pero lleva a que las inversiones y costos necesarios para cumplir esa oferta, no pueda ser diluido entre una gran cantidad de alumnos, lo que coloca a la escuela en el grupo de los **centros educativos más caros** de la localidad. Usualmente este tipo de escuelas definen sus presupuestos operativos en función al valor del dólar. Para la mayoría de extranjeros esto no es un problema porque, generalmente, reciben ingresos en monedas de capacidad adquisitiva similar e, inclusive reciben el beneficio adicional del pago de la escuela de sus hijos. Sin embargo, la mayoría de familias locales no cuenta con esos beneficios. El perfil de las familias brasileras que envían sus hijos a la EAR las ubica en el estrato socio-económico medio alto, con ingresos provenientes de actividades profesionales sea, como funcionarios de empresas de la ciudad o, dedicados a la actividad empresarial de pequeño y medio porte, sin embargo no cuentan con los mismos mecanismos que le permitan mantener el mismo poder adquisitivo que el del extranjero. La consecuencia de esta situación, es que, con la "brasilerización", la **capacidad adquisitiva de la población local comienza a ser un factor importante** que debe ser considerado en los planes para mantener o ampliar la cantidad de alumnos.

Cambios en la calidad de la enseñanza

La sustitución de las familias estadounidenses por las locales ha tenido un impacto en la percepción de la calidad de la enseñanza. **Hasta antes del proceso de gradual sustitución de la nacionalidad predominante**, la comunidad percibía la calidad a través de su comparación con el funcionamiento del sistema educativo estadounidense, con el cual la mayoría estaba familiarizado¹⁹. **El costo no tenía relevancia en la evaluación**. Diferentemente, las familias brasileras usan como referencia de calidad la **comparación de los servicios ofrecidos por otras escuelas de la ciudad, principalmente aquellas que tienen los niveles de pensiones similares o cercanos**, a los practicados por la EAR.²⁰ En términos metodológicos esta comparación no es válida porque no toma en cuenta que los servicios ofrecidos siguen filosofías y modelos de gestión diferentes. Sin embargo es la que prevalece entre la comunidad. En consecuencia, con la "brasilerización" de la

¹⁸ Escuela Americana de Recife: Manual de la Escuela Americana de Recife.

¹⁹ Una dificultad metodológica para el tratamiento de la información relevante de la EAR es que sólo en el año 2001 se comenzó a sistematizar e informatizar el procesamiento de los registros de los alumnos y de las familias. Hasta antes de esa fecha todo el procesamiento era manual y en la mayoría de casos con información insuficiente. Por tanto, las informaciones que sirven de base para este análisis está constituido por declaraciones de padres de familia que han tenido hijos estudiando en la EAR en los últimos cinco años o más.

²⁰ Actualmente, en ella se cobran las pensiones más elevadas de la ciudad y la escuela que le sigue cobra poco menos de la mitad.

EAR la percepción del costo/ calidad comienza a ser relevante para la comunidad.

La falta de instrumentos para monitorear la calidad de la enseñanza en la escuela dificulta el tratamiento objetivo de este tema. Desde el inicio de mi participación en la escuela he podido observar que, a lo largo de todos estos años no se ha aplicado ningún sistema objetivo y estructurado de evaluación del plantel docente, ni para su selección ni para el acompañamiento periódico de su desempeño. Una consecuencia es que la substitución de profesores nativos de países angloparlantes por profesores locales no ha mantenido la calidad necesaria para la enseñanza, principalmente en las series fundamentales²¹, en las que el aprendizaje correcto del idioma es la base para el buen desempeño en las series posteriores. Asimismo se observan distorsiones en la aplicación del currículo estadounidense.

Ante la falta de esos instrumentos entre la comunidad se aplican algunos indicadores subjetivos sobre la calidad. Uno de ellos es el nivel de fluencia en inglés con que los niños se comunican en situaciones de contacto directo con la lengua inglesa, por ejemplo, durante los viajes de vacaciones a los Estados Unidos; otro es la comparación que hacen los padres sobre el dominio de la lengua que tienen los niños actualmente en relación al dominio que tenían a la misma edad, otros hijos suyos que ya se graduaron.

Un indicador utilizado por la comunidad, que tiene un relativo mayor grado de objetividad, es el ingreso de graduados a las universidades locales, considerando que es cada vez menor la posibilidad de enviar a los hijos a estudiar en el extranjero. La percepción es que la escuela no prepara suficientemente a sus hijos y para que tengan éxito en el proceso de ingreso a las Universidades deben pagar cursos adicionales fuera de la escuela. Estos indicadores subjetivos han llevado a la comunidad a percibir que la calidad de la enseñanza se ha deteriorado.

Cambios en la participación de la comunidad

Otro cambio que se da con el aumento de familias brasileras en la EAR, se relaciona con la actitud de los miembros de los órganos directivos de la escuela. El modelo institucional crea espacio para que los miembros de la comunidad tengan una participación activa en la definición de las políticas, así como en el control de la gestión de la escuela. La comunidad estadounidense, inicialmente mayoritaria, tenía plena conciencia de esas características, en cambio las nuevas familias locales no recibieron suficiente información de este aspecto y asumían que la escuela funcionaba como una escuela privada, es decir en la que ellos mantienen una relación individual como clientes de la escuela y no como miembros de una comunidad. Por esta razón, por ejemplo, gana espacio la percepción de que el ser elegido como miembro de un órgano

²¹ El currículo básico ofrecido por la escuela se divide en tres series : Fundamental I, de Pre-Kinder a 5º grado; Fundamental II, de 6º a 8º grado y Enseñanza Media, de 9º a 12º grado y corresponde a la misma estructura del sistema educativo estadounidense.

de gobierno de la escuela significa un reconocimiento de prestigio social entre la comunidad y no una responsabilidad. Esta postura genera actitudes pasivas en relación a sus deberes y derechos, lo que favoreció la concentración del poder de decisión en la Superintendencia de la escuela cargo que era ocupado por una profesional vinculada a la EAR desde 1963 y que en los últimos 23 años desempeñaba esa función.

Este cambio generó que la escuela pasase de trabajar de un modelo asociativo y participativo para lo que denomino de “asociativo nominal”²². Inclusive, muchas familias tenían la percepción de que la Superintendente era, en la práctica, dueña de la escuela.

La pasividad de los representantes de la comunidad en los órganos de gobierno y la concentración de poder en la Superintendente generó que un sector de la comunidad **substituyese su participación voluntaria por una “participación utilitaria”**²³ en las actividades de la escuela. Según la filosofía de la escuela se promueve la participación de todos los segmentos de la comunidad en favor de la escuela. Si partimos del principio que el trabajo voluntario es aquel que nace de la voluntad y no por fuerza de la necesidad o por razones diferentes a ella, no le corresponde ninguna contrapartida por parte de la escuela. Sin embargo, se han detectado numerosos casos de padres de familia que ante dificultades para pagar las mensualidades han pasado a prestar servicios “voluntarios” a cambio de exoneración del pago de los servicios educativos prestados por la escuela, inclusive en áreas tan sensibles como el de la gestión financiera o la de prestación de servicios docentes. El argumento defendido a favor de esta política era que tenía una naturaleza social y hasta de solidaridad. Sin embargo no se aplicaban criterios transparentes para la concesión de estos beneficios, siendo que el principal era la sola recomendación de la Superintendente para concederlos.

Cabe señalar que en el año 2001 hubo una modificación de los estatutos que excluyó la posibilidad de que los profesores y plantel administrativo con hijos estudiando en la escuela²⁴, a los que se les reconoce por ese hecho la calidad de asociado, pudiesen ser candidatos a la Junta Directiva así como votar en materias presupuestarias²⁵. Esta modificación, es reconocida como el inicio de un cambio en la estructura de poder de la escuela porque cumplió la función de eliminar un conflicto de intereses que hasta ese momento existía cuando los profesores, o sus cónyuges, participaban en el nivel directivo tomando decisiones como el de aumentos salariales, que los beneficiaba directamente, compensados por aumentos de las mensualidades que no pagaban. Además, ese cambio significó una de las más grandes movilizaciones de los últimos

²² Denomino modelo “asociativo nominal” a aquel en el cual la participación se convierte en un acto cosmético y deja de ser decisivo en la toma de decisiones estratégicas de la escuela.

²³ Denomino “participación utilitaria” a aquella que busca obtener beneficios o privilegios que no son explícitos para todos los miembros de la comunidad

²⁴ La legislación brasilera concede el beneficio a profesores y trabajadores de una escuela privada de que sus hijos estudien sin tener que pagar el costo de las mensualidades.

²⁵ Anexo III- Estatutos EAR. Art 5°.

años que la comunidad recuerda, principalmente porque consiguió, en una forma democrática, alterar una práctica que gran parte de la comunidad pensaba que no era posible enfrentar: el corporativismo entre el plantel docente y la Superintendencia.

Cambios en la gestión Administrativa y Financiera

Las actitudes pasivas, en todos los niveles, referidas en el ítem anterior, motivaron que el control sobre la gestión estuviera basado exclusivamente en la confianza depositada en los profesionales que trabajaban en la escuela, generando una pérdida de efectividad de la función de los órganos de dirección y control.

Esta situación permitió relajar el profesionalismo necesario para mantener la transparencia de la gestión administrativa y financiera de la EAR y, en consecuencia, afectó la gestión integral de la escuela. Un ejemplo de esto es la existencia de una cuenta bancaria para transacciones relativas a donaciones recibidas del gobierno estadounidense que no eran registradas en la contabilidad institucional y que eran administradas personalmente por la Superintendente. Los miembros de las diversas Juntas Directivas que se han sucedido por años eran informados de la existencia de la cuenta personalmente por ella, quien inclusive les solicitaba que inscribiesen sus firmas en el banco correspondiente para el manejo de la cuenta, situación que era aceptada por los directores basándose exclusivamente en la confianza depositada en la Superintendente. Este hecho no ha revelado hasta hoy ninguna situación de malversación de fondos pero sí revela un manejo completamente ajeno a la institucionalidad de la escuela.

2.1.2 Delimitación del Tema

La situación hasta aquí descrita, ha ido generando un clima creciente de insatisfacción en la comunidad de padres de familia al sentir que el beneficio ofrecido por la escuela es inferior a su costo e inclusive porque algunos miembros de la comunidad reciben privilegios no considerados en los estatutos. Esa insatisfacción se ha venido expresando a través de protestas aisladas de padres de familia generando un ambiente de división entre la comunidad. Otra parte de la comunidad considera que esta visión es exagerada y sospecha la existencia de "intereses ocultos" de quienes la defienden. En particular se menciona el significativo valor del terreno donde está la sede de la escuela, ubicado en una de las zonas nobles de la ciudad como un incentivo para "desacreditar" a la escuela y llevarla a su quiebra y posterior liquidación, permitiendo que esta situación sea aprovechada en beneficio propio de esas pocas personas .

El problema en la EAR es que perdió vigencia el modelo de gestión institucional previsto en la filosofía y los estatutos de la escuela, siendo sustituido por la concentración del poder y control de la misma en la figura de la Superintendente, lo que ha generado un deterioro en la calidad de la gestión

integral de la escuela. Por lo tanto el proyecto de cambio pretende responder la siguiente pregunta:

¿Cómo puede garantizarse la calidad de la enseñanza, transparencia en la gestión y sostenibilidad de una escuela que tiene el poder de dirección y gestión concentrado, aún cuando sigue un modelo participativo?

2.1.3 Relación del tema con el desarrollo local

La EAR es una entidad asociativa y como tal es un modelo institucional relevante en la discusión sobre el desarrollo local.

Durante el período en el que se desarrolló el proyecto de cambio, octubre de 2002 a agosto de 2003, la EAR atendió a 309 alumnos provenientes de 195 familias. A esta cifra debemos agregar las familias del plantel docente y administrativo con lo que el número de familias que mantienen como interés común la sostenibilidad de la escuela sube para 276. El impacto directo de las vivencias de la EAR se circunscribe a un segmento reducido de la población²⁶, su mercado actual y potencial se encuentra en el nivel socio-económico medio y alto, y reúne a personas con poder de influencia en la sociedad considerando que entre la comunidad de padres y madres de familia hay autoridades del más alto escalón del gobierno del estado, del poder judicial y electoral, empresarios, profesionales liberales, entre otros. Esta experiencia puede influir en sus visiones sobre la participación en su realidad local.

2.1.4 Conceptos aplicados en la promoción del cambio en la EAR

2.1.4.1 Sociedad civil y Desarrollo

La vivencia activa en el proceso de cambios que se han generado durante el último año en la EAR me permitieron identificar la contribución de principios, metodologías y estrategias que promueven la participación, utilizados en los procesos de descentralización y desarrollo local, en una situación particular como la de esta escuela. Pude comprobar, personalmente, la validez de la siguiente definición:

“ La sociedad civil puede ser definida como siendo un espacio propio, además del mercado y el estado, donde los grupos se organizan de forma voluntaria y autónoma, actuando en defensa de intereses en común”²⁷

²⁶ El área metropolitana de Recife alberga una población de 2,4 millones de habitantes.

²⁷ Brose, Markus y Barth, Jutta: Participação e desenvolvimento local, página 29.

Una característica muy importante que debe mantenerse presente durante la lectura de este documento es que la EAR no es una escuela privada en el sentido de pertenecer a un o varios dueños, reunidos en una forma jurídica, con el objetivo de ejercer esta actividad lucrativamente. Tampoco es una entidad pública brasilera o estadounidense, que funcione sobre la base de subsidios gubernamentales. Es una asociación en la que todos los que pagan las mensualidades tienen, según los estatutos, deberes y derechos. La experiencia adquirida en la EAR me ha permitido comprobar que:

“El crecimiento y el fortalecimiento de la sociedad civil depende del grado de conciencia de las personas en relación a su ciudadanía, el conocimiento y la reivindicación de sus derechos, pero también de su responsabilidad, el ejercicio de sus deberes y su activa contribución para el desarrollo de la sociedad. La sostenibilidad de los procesos de desarrollo local dependen, en primer lugar, de que las personas se sientan como ciudadanos ejerciendo activamente su papel”²⁸.

Desde diciembre del año pasado inicié un proceso de reflexión sobre la importancia de la participación a partir de un texto preparado por el profesor Mario Rosales²⁹ durante la discusión sobre Desarrollo local en que nos invitaba a pasar del reconocimiento casi unánime de la importancia de la participación a trabajar más el “como promoverla” para que deje de ser una virtud abstracta y proponerla como una modalidad de gestión y también como una “técnica” para hacer las cosas diferentes.

Estas ideas son un desafío frente a la percepción predominante en la cultura institucional de la ciudad de Recife y, en general, en el Brasil de que la clave del éxito en la gestión descansa en liderazgos fuertes. En ese sentido comparto plenamente la propuesta del profesor Rosales de que:

“no es realista apostar al desarrollo local sobre la sola base de mejores líderes. El mejoramiento de la calidad política en América Latina es una necesidad, pero probablemente tomará tiempo que los “clientelismos” sean desplazados como práctica dominante”

2.1.4.2. Participación y desarrollo

Considero pertinente analizar la línea de pensamiento de Stiglitz³⁰ sobre el papel de la participación en el desarrollo.

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial se fortaleció el paradigma de que el crecimiento económico mantenía una relación inversa con el avance de la

²⁸ Brose y Barth, Participación y Desarrollo Local, página 30.

²⁹ Rosales, Mario: Intento de sistematizar el foro sobre desarrollo local. En UDLA - Programa Latinoamericano de Maestría en Descentralización y Desarrollo Local. Aula virtual del 21/12/02.

³⁰ Stiglitz, Joseph E.: Participación y desarrollo: perspectivas desde el paradigma integral de desarrollo. 1999. http://www.iigov.org/dhial/dh02/dhial2_09.htm

democracia. El crecimiento de la Unión Soviética era presentado como validación de esa tesis, la que fue reforzada en los años 60 y 70 al observar el crecimiento de las economías del Este asiático. Sin embargo las investigaciones realizadas sobre esas situaciones de crecimiento económico no han logrado identificar la pretendida relación de causalidad entre estos dos conceptos. Por el contrario, han permitido identificar como factores del crecimiento exitoso, a largo plazo y sostenible, a los procesos de apertura, transparencia y participación. Estos son identificados como elementos que permiten diseñar políticas con mayores probabilidades de conducir al crecimiento económico a largo plazo.

Stiglitz señala que:

“El desarrollo representa la transformación de la sociedad, un cambio que va de las tradicionales relaciones, formas de pensar, de abordar las cuestiones de salud y educación, y de los métodos tradicionales de producción, a nuevas formas modernas”.

El paradigma de desarrollo de la primera mitad del siglo XX se centraba en el argumento de que el incremento en la oferta de capital y la eficiencia de la asignación de los recursos serían los impulsores del desarrollo. El nuevo paradigma integral reconoce a éstos como aspectos vitales en la estrategia del crecimiento, pero no suficientes. El nuevo paradigma reconoce como núcleo del desarrollo al cambio en las predisposiciones mentales y, en consecuencia, la atención debería centrarse en como influir sobre la mentalidad. Este es el concepto que me ha orientado en el proceso como agente de cambio en la EAR.

Características de la Participación

Es importante destacar los atributos que Stiglitz señala para reconocer los procesos de participación:

- La participación en un sentido amplio conjuga transparencia, apertura y da oportunidad de expresión.
- Lo importante no es la participación como un “hecho”, por ejemplo votar, sino como un proceso, que comprenda el diálogo abierto, el compromiso ciudadano y darle “voz” efectiva en la toma de decisiones que les afectan.
- Es posible que en los procesos participativos, los actores que detentan mayor poder tengan acceso privilegiado a informaciones y a la obtención de privilegios. Por eso es clave la definición de estrategias para fortalecer los mecanismos de control y balance entre los actores.
- La percepción generalizada es que los procesos participativos demandan más tiempo que procesos centralizados de decisión. Si bien en el corto

plazo podría darse este resultado, en el largo plazo su ventaja se hace evidente, sobre todo porque permite contrarrestar cualquier costo del proceso en forma más eficaz y eficiente que un proceso centralizado.

- Los procesos de apertura y transparencia son factores importantes para las transformaciones generadoras de desarrollo. Su importancia se hace más nítida en la formulación de políticas por comprender decisiones en las que unos ganan y otros pierden.
- Es necesario considerar que en la mayor parte del mundo predomina un clima de suspicacia y duda. Este clima es probablemente la barrera más importante para la efectividad de los procesos participativos.
- Estos conceptos no son relevantes sólo para los gobiernos, también son aplicables para la gobernación de las corporaciones.

Tipos de participación

Sobre este asunto voy a referirme a las consideraciones de Brose y Barth³¹, quienes señalan que hay tres tipos de motivaciones para la participación:

- El primer tipo es la protesta, caracterizada por ser fugaz y responder a algún tipo de acontecimiento grave que genera rencor, ansiedad y miedo en un grupo de personas. Estos sentimientos los llevan a organizarse espontáneamente y protestar. El resultado puede ser que el grupo protestante libere mediante este mecanismo la tensión y como consecuencia recuperar el estado de tranquilidad. Otro resultado es el derivado de la respuesta del grupo al cual se dirigió la protesta; el primero puede ser la represión a la protesta, que generalmente va aumentando el tono de la protesta. La segunda puede ser que el grupo "protestado" tome medidas correctivas o establezca procedimientos para evitar la repetición del trastorno. Un ejemplo es la protesta que organizan los pobladores de un barrio ante excesos de parte de las fuerzas policiales en un determinado evento.
- El segundo tipo de movilización es la carácter reivindicativo, que se diferencia de la anterior por dejar de lado la espontaneidad en favor de una mejor estructuración de la demanda. En consecuencia toma más tiempo de preparación así como envuelve un proceso de negociación en el que las partes son representadas por liderazgos legítimos.
- El tercer tipo es el de la construcción compartida. Puede tener como inicio un proceso previo de protesta o de reivindicación, sin embargo se diferencia de aquellos porque la movilización parte del consenso sobre la necesidad del cambio y de que este es considerado tan importante que justifica el tiempo y el esfuerzo necesario. En este tipo de movilización la

³¹ Brose y Barth, Participación y Desarrollo Local.

motivación jugará un papel importante para mantener activa la participación y, para lograrlo, el liderazgo deberá cumplir fundamentalmente el papel de animador del proceso. Las ventajas principales de esta construcción son la posibilidad de alcanzar cambios significativos y la de ser sostenible cuando brota de la comunidad.

2.1.4.3. Complejidad y calidad en instituciones educativas

Aplicando un visión sistémica de la escuela, debemos reconocerla como una organización compleja, la que se sustenta en las siguiente razones:

- Su objeto es formar personas.
- Genera impacto en la estructura social y económica.
- La formación es un proceso gradual y a largo plazo, lo que dificulta la medición de sus efectos.
- Reúne una diversidad de actores: alumnos, docentes, familias y personal no docente.
- En ella acontecen encuentros o desencuentros generacionales.
- Heterogeneidad sociocultural y económica de los diversos contextos.
- La interacciones jerárquicas.
- Diversidad de demandas desde distintos ámbitos de la sociedad y de la propia comunidad de la cual forma parte.

Todas esa complejidad está presente en la experiencia de cambio de la EAR. En este sentido adquiere relevancia específica la siguiente definición:

“ ante la necesidad de connotar la complejidad del proceso de gestión del centro educativo, hemos acuñado la noción de gestión escolar integral como aquel proceso que articula las múltiples instancias de la vida escolar con una direccionalidad, cual es, la de lograr aprendizajes significativos en los alumnos. Gestionar, a nuestro entender, implica enhebrar, hilvanar, entretejer todo aquello que acontece diariamente en el cotidiano de la escuela con miras a un fin, una meta a lograr, que es una educación de calidad. Gestionar es, por ello, hacer posible el logro del propósito de la institución.”³²

2.2 Formulación de Hipótesis

El análisis de la situación de la EAR y el enfoque conceptual aplicado para la delimitación del tema me permiten formular las siguientes hipótesis:

Hipótesis de corto plazo

³² Proyecto CIGA, extracto de Libro 2: Gestionando una Cultura de Calidad en la Educación. http://www.ciga.cl/gestión_escolar.htm

La recuperación de los roles del modelo de gestión institucional abrirá el espacio para la implementación efectiva de un modelo de gestión participativa en la EAR

Hipótesis de medio y largo plazo

La participación efectiva de la comunidad permitirá que la gestión integral de la escuela garantice la excelencia en la enseñanza proporcionada a sus alumnos y la sostenibilidad de la institución.

2.3. Formulación del proyecto de cambio

Las conclusiones a las que llegué a partir del análisis realizado en las primeras semanas como miembro titular de la Junta Directiva me permitieron desarrollar una visión particular sobre el problema y una propuesta de solución al mismo.

En primer lugar consideré que el **objetivo superior** del cambio en la escuela era:

asegurar la excelencia de los servicios educativos ofrecidos por la EAR a través del funcionamiento efectivo del modelo de gestión participativo previsto en sus estatutos.

En consecuencia el **objetivo del proyecto** de cambio debería ser la creación de las bases, a corto plazo, para que los órganos de dirección de la EAR implementen una nueva forma de gestión de la escuela que garantice la coordinación entre los niveles correspondientes, el manejo transparente de los recursos y la información, y que sea participativa y abierta a la comunidad en general.

La estrategia para lograr el cambio, sería, que la Junta Directiva se apropie del proyecto de cambio y comience a trabajar cooperativamente con los padres y madres de familia, la Superintendencia, el plantel docente, el plantel administrativo y los alumnos y con ello iniciar un proceso que garantice la oferta de servicios de calidad y la sostenibilidad.

Para lograr este objetivo sería necesario conseguir cuatro **resultados** básicos:

- La Junta Directiva y la Superintendencia reasumen efectivamente sus roles estatutarios.
- El flujo de información sobre la situación de la escuela es transparente.
- Se utilizan instrumentos técnicos de administración en la gestión de la EAR.
- Los mecanismos de participación estatutarios funcionan efectivamente con la participación de la comunidad.

2.4 Ciclo previsto

Esta tesis presenta las reflexiones sobre el proceso de cambio y mi papel como agente del mismo durante el periodo de diez meses que comenzó en octubre de 2002, cuando fui convocado como miembro titular de la Junta Directiva, y llega hasta el mes de agosto de 2003, con el inicio del nuevo año escolar en la EAR.

SECCIÓN II: DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO

CAPÍTULO 3

Ejecución del PC

En el capítulo anterior se enfocaron conceptos y elementos que me permitieron delimitar el tema así como formular las hipótesis y objetivos de esta tesis. En este capítulo, se relata el inicio del proyecto de cambio, enfocando la identificación de aspectos básicos que me facilitaron la comprensión de la complejidad de la escuela y el diseño de una propuesta para el proceso de cambio.

3.1. Introducción al proyecto de cambio

Para comenzar describo las circunstancias que me envolvieron en la vida institucional de la escuela y que dieron origen a mi inclusión en la Junta Directiva de la EAR.

3.1.1. Mis primeros contactos con la EAR

Comencé a participar en la vida institucional de la EAR en mayo de 2003. Hasta ese momento llevaba poco menos de 18 meses trabajando en Recife y mi actividad profesional concentraba toda mi atención³³. Mi relación con la escuela se limitaba a la participación en algunas actividades sociales que me permitieron ir desarrollando una convivencia con otros miembros de la comunidad, principalmente con padres y madres de niños que eran compañeros de aula de mis hijos. Fue en esta convivencia social que me fui enterando sobre las tensiones que existían en la comunidad con relación a la situación de la escuela.

Hasta ese momento el panorama que se presentaba en un primer mapa de actores, identificaba dos grupos de interés: uno, que apoyaba a la Superintendente, conformado por padres y madres de familia, profesores, alumnos e, inclusive, ex-alumnos; y otro, considerado un grupo minoritario, de padres de familia a los que se atribuía intereses poco transparentes.

La parte visible del conflicto era el enfrentamiento permanente entre la Superintendente y los miembros de la Junta Directiva. La opinión de la comunidad se dividía entre los que estaban a favor de las posiciones de la Superintendente y los que apoyaban a los Directores. Estas discusiones, sin embargo, no eran abiertas, tenían la particularidad de ser polémicas de

³³ En ese momento no me parecía necesario dedicar tiempo al conocimiento de la escuela porque como mencione en el capítulo anterior no había recibido suficiente información, como la mayoría de los miembros de la comunidad, sobre las características del modelo institucional de la EAR. Pensaba que mi relación con la escuela era la de un cliente con una entidad que presta servicios educativos y por lo tanto interesada en prestar un buen servicio.

corredor, es decir no había ningún tipo de manifestación abierta hacia la comunidad por ninguna de las partes en conflicto pero circulaban muchas informaciones y rumores entre los corredores de la escuela. Circulaba por ejemplo el rumor, de que había miembros de la Junta Directiva interesados en interferir y hasta bloquear la capacidad de la Superintendente para el cumplimiento de sus funciones, con la finalidad de inviabilizar la continuidad de la escuela y beneficiarse con la venta de su terreno al momento de la liquidación de activos. Otro rumor era de que la Junta no entendía la filosofía de la escuela y sólo tenía interés en imponer "sus criterios empresariales" sin considerar que la escuela tenía una naturaleza diferente de la que tienen empresas comerciales, productivas, industriales o de servicios.

En este contexto, el grupo que era a favor de la Superintendente, se movilizaba para ganar más apoyo entre la comunidad. Se planteaban propuestas como el pedido de una asamblea extraordinaria para destituir a la Junta Directiva en ejercicio y provocar la formación de una nueva Junta³⁴.

En este grupo había una preocupación muy grande porque el tema en el que estaban concentrados sus opositores era la gestión administrativa y financiera, materia sobre la cual reconocían que la Superintendente mostraba ostensible debilidad. No consideraban que los estatutos de la escuela establecen que el cargo de Superintendente es el de "(...) Ejecutivo, y, como tal, es responsable por la coordinación y ejecución de las decisiones de la Junta Directiva y por la implementación de las políticas y de las directrices emanadas de ella misma"³⁵.

3.1.2. Mi ingreso en la Junta Directiva

Es sobre este panorama que fui invitado a participar en las elecciones para miembros de la Junta Directiva, para el periodo 2002-2003, en una lista de candidatos provenientes del grupo de apoyo a la Superintendente. Fui convidado porque consideraban que mi experiencia internacional y especialización en el área financiera permitirían a la Superintendente contar con apoyo para superar las críticas relacionadas con su gestión administrativa y financiera. Lo que el grupo no percibió era que, además de mis conocimientos profesionales sobre administración y finanzas, mi experiencia estaba básicamente centrada en el desarrollo organizacional.

El resultado de la elección me dejó en la posición de primer Director suplente³⁶, resultado importante considerando que era prácticamente desconocido entre la

³⁴ Esta propuesta me hacía recordar la argumentación practicada por las antiguas dictaduras militares latinoamericanas que daban golpes de estado para restituir la democracia.

³⁵ Estatutos de la Escuela Americana de Recife: Artículo 31°. En: Diario Oficial del Estado de Pernambuco. Recife, 6 de abril de 2002. Anexo II.

³⁶ La Junta Directiva es compuesta por siete miembros elegidos por voto directo de los asociados reunidos en la Asamblea General. El mandato de cada Director es de dos años, habiendo posibilidad de reelegirse. Cada año se renueva parcialmente la Junta. En 2002 las elecciones deberían cubrir las vacantes de cuatro Directores. Las vacantes se asignan en orden descendente según la cantidad de votos obtenida. Una vez completadas las vacantes, los candidatos que continúan en el orden de votos quedan habilitados como suplentes.

comunidad pero que evidenció la fuerza de movilización del grupo de apoyo a la Superintendente³⁷.

En octubre de 2002, uno de los Directores elegidos renunció al cargo y fui convocado para integrarme a la Junta. Es en este momento que inicié mi participación activa en la vida institucional.

3.2. Comprendiendo la situación de la EAR

Para poder contribuir efectivamente en la EAR consideré indispensable llegar a entender la complejidad de la escuela y la dimensión del conflicto. Para lograrlo concentré mis esfuerzos en comprender tres aspectos claves:

- los roles de la Junta Directiva y la Superintendencia,
- la gestión administrativa y financiera
- y la gestión académica

Mi perspectiva era que a partir de un entendimiento claro sobre la interrelación entre estos tres elementos tendría una mejor base para actuar, en otras palabras, necesitaba entender lo que estaba sucediendo en la escuela.

3.2.1 Comprendiendo los Roles

Para comprender los roles de la Junta Directiva y de la Superintendencia, me concentré primero en la obtención de informaciones de carácter oficial y luego en informaciones directas, que obtuve a través de reuniones y entrevistas tanto con la Superintendente como con los miembros de Junta Directiva. Seguidamente hago un breve resumen de ellas.

Información Oficial

Los estatutos de la EAR señalan dieciséis atribuciones³⁸ a la Junta Directiva. Las más relevantes para la gestión de la escuela son:

- Velar prioritariamente por la calidad de la enseñanza de la escuela. Para eso deberá hacer cumplir las normas de SACS³⁹ en lo referente a reclutamiento, entrenamiento y evaluación de los profesores y observar atentamente el aprovechamiento de los alumnos.
- Representar a la institución ante terceros.
- Dirigir la EAR y administrar sus bienes.

³⁷ Anexo III.

³⁸ Estatutos de la Escuela Americana de Recife: Artículo 17°. En: Diario Oficial del Estado de Pernambuco. Recife, 6 de abril de 2002. Anexo II.

³⁹ Southern Association of Colleges and Schools (SACS) – Asociación de Facultades y Escuelas del Sur. Es el órgano regional responsable para la certificación de las instituciones de enseñanza primaria, secundaria y superior en los estados del sur de los Estados Unidos de América (Alabama, Florida, Georgia, Kentucky, Louisiana, Mississippi, Carolina del Norte, Carolina del Sur, Tennessee, Texas y Virginia) y Latinoamérica.

- Contratar y despedir al Superintendente.
- Basada en la recomendación del Superintendente, emplear personal; determinar funciones; establecer las remuneraciones de todo el personal y, cuando fuera necesario, despedirlo.
- Establecer las pensiones escolares a ser cobradas.
- Presentar a la Asamblea General la propuesta de presupuesto anual así como los estados financieros anuales.
- Establecer, revisar y mantener actualizada la Política Operacional de la escuela.
- Cumplir las decisiones de la Asamblea General e implementar el presupuesto aprobado.

El artículo 31º de los estatutos⁴⁰ define las funciones de Superintendente de la siguiente forma:

- El Superintendente es empleado como Ejecutivo y , como tal, es responsable por la coordinación y ejecución de las decisiones de la Junta Directiva y por la implementación de las políticas y directrices emanadas de la misma Junta.

De la lectura de los estatutos se observa la clara delimitación de funciones y responsabilidades, en particular, la subordinación de la Superintendencia a la Junta. Por lo tanto, **desde el punto de vista estatutario, no había técnicamente la posibilidad de un conflicto de intereses entre la Junta Directiva y la Superintendencia**, considerando que la Junta tiene el poder formal para dirigirla.

Además, en la práctica, teniendo en cuenta que los miembros de la Junta Directiva ocupan el cargo como voluntarios y, en su mayoría, no cuentan con formación ni experiencia profesional en el área educativa, se hace evidente la necesidad de contar con una Superintendencia competente que ayude a la Junta a tomar las mejores decisiones. Un punto de vista que hasta mi ingreso en la Junta Directiva no se había colocado en el debate era considerar que la situación inversa sí era **técnicamente posible: la Junta Directiva siendo obstaculizada por la Superintendencia.**

Información Directa con la Superintendente

Uno de mis primeros pasos como Director fue el de buscar **acceso a la información relevante**. Con esa finalidad me entrevisté con la Superintendente obteniendo las siguientes informaciones:

- En cumplimiento de sus atribuciones ella **tomaba las decisiones operativas de la escuela.**

⁴⁰ Ver Anexo II.

- La Superintendente entendía que su función era básicamente la de **ocuparse de la educación** de los alumnos de la Escuela, actividad a la que ella había dedicado toda su vida.
- Los asuntos sobre la gestión administrativa y financiera no eran una fortaleza suya. Más **confiaba** en las personas que estaban a cargo de esos asuntos.
- Su principal preocupación era que una parte de la Junta Directiva la quería **obligar** a reducir gastos en el presupuesto de la Escuela, principalmente en los relacionados con el personal pero que ella no veía ninguna forma de hacerlo sin poner en riesgo la **calidad de la enseñanza**.

Un aspecto que pude percibir desde el inicio de mi actividad es que de parte de la Superintendente no había ningún tipo de análisis relevante ni documentado sobre los asuntos tratados. Su estilo de trabajo privilegiaba la comunicación oral. Además, mencionaba que su preocupación era la educación, sin embargo, en la práctica, no había desarrollado criterios ni métodos para supervisar la calidad de la enseñanza proporcionada por la escuela.

Información directa con la Junta Directiva

Inicié mi participación en las reuniones regulares de la Junta Directiva, contando ya con las informaciones anteriores. Luego de las dos primeras reuniones identifiqué las siguientes características en el funcionamiento de la Junta:

- Percibí que la Junta Directiva estaba dividida en tres grupos: **Grupo de los críticos** de la Superintendente, integrado por dos miembros que estaban en su segundo periodo consecutivo; **Grupo de apoyo** a la Superintendente, integrado solamente por un miembro que estaba en su segundo mandato consecutivo y, en principio, se esperaba que yo me integraría a este grupo. El tercero era el **Grupo neutral**, constituido por tres miembros que habían iniciado sus actividades en agosto.
- La **dinámica de las reuniones** estaba basada en el seguimiento de un orden para el uso de la palabra y no en el de una agenda con temas específicos a tratar. Se trataban los temas a través de presentaciones orales de la Superintendente y no se recibía ningún material, previa ni posteriormente a la reunión.
- Las **decisiones** tomadas por la Junta eran resultado de una discusión a partir de las informaciones de la Superintendente que finalmente eran sometidas a votación. La Superintendente tenía derecho a voz y no a voto, según está contemplado en los estatutos.

De la participación en estas reuniones llegué a las siguientes conclusiones:

- La **insuficiencia de informaciones** proporcionada por la Superintendencia llevaba a que las **decisiones** de la Junta tuvieran poca consistencia. Esto las colocaba en riesgo de crear conflictos o de no ser viables.
- El estilo predominantemente oral llevaba fácilmente a **perder el foco** de las reuniones, lo que las hacía extenderse excesivamente con discusiones irrelevantes.
- Las discusiones pasaban fácilmente de una **confrontación de ideas a confrontaciones personales**.
- Noté que gran parte de las **polémicas de corredor** que ocurrían en la escuela eran resultado de la filtración parcial de informaciones esto creaba condiciones para la tergiversación de tales informaciones.
- La Junta Directiva no contaba con elementos para evaluar la calidad de la gestión de la Superintendencia.

3.2.2 Comprendiendo la gestión administrativa y financiera

Toda la gestión administrativa y financiera descansaba exclusivamente en la confianza que la Junta Directiva depositaba en la Superintendente y, a su vez, en la que ella depositaba en sus subordinados. No existían mecanismos de planeamiento, dirección, monitoria y control definidos.

Falta de Instrumentos

Los presupuestos elaborados hasta el periodo de 2002-2003 no estaban fundamentados en planes operativos de actividades que se realizarían durante el año. **Las proyecciones financieras se basaban en la aplicación de porcentajes de incrementos arbitrarios** sobre las cuentas del presupuesto del año anterior. En consecuencia cada año había un incremento de las mensualidades sin evidenciarse medidas para racionalizar los gastos. Como ejemplo podemos citar el caso de los costos de personal. En el periodo 2002-2003 la EAR contaba con 81 trabajadores de los cuales 43 eran profesores, 38 trabajaban en el área administrativa y de mantenimiento. Los gastos de personal representaron el 80% de los ingresos anuales de la escuela, durante ese periodo. En el año anterior este porcentaje representó 84% de los ingresos anuales.⁴¹ Esta era una de las críticas más fuertes de los Directores inconformes con la gestión de la Superintendente y sobre la cual le exigían una

⁴¹ Desde un punto de vista técnico-financiero una escuela es una empresa de servicios educativos. En general se utiliza el criterio que una empresa de servicios de esta naturaleza concentrará la mayor parte de sus ingresos en cubrir sus gastos de personal considerándose como índice de referencia un porcentaje que oscile entre el 60 y 70% de los ingresos de la entidad. Valores encima de estos porcentajes obstaculizan la posibilidad de la institución de cubrir otros costos necesarios para asegurar la prestación de servicios, tales como reinversión en equipos o mantenimiento de instalaciones.

propuesta de solución que contemplase los aspectos técnicos correspondientes. Sin embargo la Superintendente se negaba a enviar una propuesta y por el contrario exigía que los Directores le dieran instrucciones de como hacerlo, sabiendo que no tenían conocimientos técnicos para hacerlo. Esto generaba un círculo vicioso para la solución de este tema.

Según la legislación brasilera el personal contratado por una escuela privada tiene el derecho de matricular a sus hijos en ella sin tener que pagar el costo de las pensiones. El personal administrativo tiene el derecho de inscribir hasta dos hijos con ese beneficio y en el caso de los profesores no se limita la cantidad de hijos beneficiados. Esta legislación tiene un impacto directo en la estructura financiera de la escuela. En el periodo 2002 – 2003 la escuela registró 309 alumnos de los cuales 276 pagaban mensualidades y 33 estaban becados integralmente. Esta información sólo comenzó a usarse desde este año para la proyección de ingresos de la escuela. Anteriormente, éstos se proyectaban sobre la base del total de alumnos registrados, creando una **distorsión en la información de base** que podría haber llevado a situaciones de insuficiencia de ingresos para cubrir los costos operativos.

Desorganización del área

Como fue mencionado anteriormente con la "brasilerización" de la comunidad así como con la de su mercado potencial, la EAR comenzó a enfrentar **dificultades para poder incrementar o, por lo menos, mantener la cantidad de alumnos** en la escuela y con eso la dificultad para soportar una estructura de costos con tendencia creciente. Estas dificultades llevaron que a partir del año 2000 las Juntas Directivas que se sucedieron abordaran como una posible solución de este problema la reorganización del área financiera.

Hasta ese año, **el área financiera era conducida directamente por la Superintendente** apoyada por una asistente que trabajaba en calidad de personal remunerado. Las reconocidas debilidades de la Superintendencia en relación a la gestión financiera llevó a la Junta Directiva a crear una Gerencia Administrativa y Financiera que asumiera esa responsabilidad en la escuela. Como fue mencionado anteriormente, en la escuela venia practicándose un concepto de "participación utilitaria" y un ejemplo de esto fue la designación de un miembro de la Junta Directiva para ocupar este nuevo cargo. Esta medida no dio los resultados esperados, inclusive meses después esta persona sería despedida por irregularidades cometidas en la ejecución de su cargo.

Un segundo intento de resolver esta situación llevó a decidir la **sustitución de la Asistente Financiera por un ex-Director**. Se consideró que esta sería una solución adecuada, en función que era una persona con experiencia bancaria y además que ejercería este cargo en forma voluntaria, es decir, sin recibir remuneración y para lo cual se le retribuiría con el beneficio extraordinario de no pagar mensualidad por la educación de su hijo. Con esta medida esta persona **concentró la responsabilidad por el manejo interno de la información contable y financiera** que es decisiva para la toma de

decisiones. Por otro lado, la elaboración de los estados financieros y contables de la EAR, estaba bajo la responsabilidad de una empresa contable externa, que en la práctica, se limitaba a procesar la información enviada por el voluntario. **No existen evidencias de mecanismos de control interno** de la EAR ni por parte del estudio contable sobre esta información. Esta situación dificultó la identificación de funciones y responsabilidades debido a que legalmente un voluntario no puede ser responsabilizado por las actividades que desarrolla por lo que debería trabajar bajo la supervisión de un responsable institucional. Sin embargo esta situación era permitida por la **aplicación de la política de confianza** irrestricta en los subordinados, practicada en la escuela.

Otro aspecto de la organización que **no funcionaba** era el cumplimiento del papel del **Director- Tesorero y de la Comisión de Auditoría** que, según los estatutos tienen la responsabilidad de vigilar la gestión y la situación financiera de la escuela. En la práctica estas funciones no eran cumplidas y por ejemplo los Directores- Tesoreros de las diversas Juntas Directivas **se limitaban a cumplir una función operativa para la autorización de pagos.**

Intransparencia

Además de los problemas antes expuestos habían señales de intransparencia de la información financiera justificada únicamente por el hecho de constituir una práctica tradicional de la escuela.

La primera era la **existencia de una cuenta corriente en un banco de los Estados Unidos de América, cuyos movimientos no pasaban por los registros ni controles contables** de la escuela, aún cuando era la cuenta en la que se recibían pequeñas donaciones anuales del gobierno de los Estados Unidos de América. La justificación atribuida para tener una cuenta en esas condiciones era que la escuela era una entidad sin fines lucrativos y exenta de pago de impuesto a la renta, y que los movimientos de esa cuenta llevarían a que la escuela perdiese esas exoneraciones. Aún cuando no existía algún análisis jurídico ni contable que la respaldase, esa afirmación fue aceptada, por años, por los miembros de las sucesivas Juntas Directivas, sobre la base de la confianza en la larga experiencia de la Superintendente al frente de la escuela.

La segunda muestra de intransparencia era la contabilización de los ingresos y gastos con relación al comedor de la escuela. **Todo el control financiero con relación a ese centro de costos se daba al margen de la contabilidad oficial.** La justificación de esta situación era, que desde hacia muchos años, la gestión del comedor estaba bajo la supervisión de la asociación de padres de familia y profesores. La escuela contribuía con un financiamiento parcial, ya que de acuerdo a la legislación laboral, estaba obligada a pagar un subsidio de alimentación a todo el personal de la escuela, docente y administrativo. En algún momento, del cual no hay registro, la escuela pasó a administrar completamente la operación del comedor pero su control financiero se mantuvo al margen de su contabilidad oficial.

3.2.3 Comprendiendo la gestión educativa

Este es el tema cuya comprensión es la más relevante porque es la razón de ser de la escuela.

Mi primera observación fue que, en el periodo 2002 – 2003, la Superintendente concentraba además de sus funciones, la coordinación del plantel docente, función que corresponde al supervisor académico⁴² que, en forma similar al área financiera, es el profesional responsable para cuidar de la coordinación general del plantel docente, y verificar la organización de su trabajo. Este cargo es un mecanismo para controlar la calidad del trabajo de los profesores, pero no hay evidencias de la existencia de métodos o criterios para hacerlo. Era evidente que la Superintendente asumía esta función, por lo cual el papel del Supervisor Académico se limitaba a un rol de Supervisor disciplinario de los alumnos.

Debilidades identificadas en el área académica

Durante la visita del Comité de SACS⁴³ para realizar la revisión que acontece cada siete años y que permite la renovación de la certificación de la escuela como una institución que ofrece educación en los moldes del sistema estadounidense, se identificó que en el área académica era destacable el compromiso del plantel docente con la educación de los alumnos más al mismo tiempo se identificaba la necesidad de mejorar los servicios educativos a través de:

- Una clarificación en la descripción de los roles del Superintendente con otros niveles responsables de la coordinación académica.
- Una revisión del Plan Maestro de Cursos para lograr una mayor efectividad en el aprovechamiento del plantel docente y evitar su sub-utilización en aulas con insuficiente cantidad de alumnos.
- Dar mayor coherencia al Programa Educativo para el nivel secundario y al papel de profesores en áreas temáticas especializadas.
- Dar mayor atención al programa de inglés para alumnos con idioma nativo diferente y atender sus necesidades.

Para los miembros de la Junta Directiva fue la primera vez que recibían informaciones sobre debilidades en el área académica. Hasta ese momento la Superintendencia nunca había reportado este tipo de dificultades y por el contrario defendía que el área académica cumplía plenamente los padrones de calidad requeridos por una escuela americana.

⁴² Ver Organigrama del EAR, capítulo I pág 8.

⁴³ Este Comité integrado por cinco profesionales, realizó la visita en Recife del 15 al 19 de Marzo de 2003.

Además de estas observaciones, en conversaciones con miembros de la Junta que acompañaban los asuntos académicos, recibí informaciones sobre debilidades en la dirección y coordinación del plantel docente tales como:

- Falta de registros sobre la coordinación de los planes de trabajo de los profesores.
- Autonomía absoluta de los profesores en la programación y organización de los contenidos de la clase, llegando en algunos casos a actitudes autárquicas.
- Falta de currículos académicos de los cursos ofrecidos por la EAR.
- Los cursos avanzados⁴⁴ para alumnos de secundaria eran utilizados como cursos de nivelación y no como cursos para profundizar temas. Esos cursos se definían por demandas, individuales o grupales, de los padres de familia con la Superintendente.

A pesar de estas evidencias la Superintendente conseguía transmitir a los miembros de la comunidad la sensación de ser atendidos adecuadamente porque todas sus inquietudes con relación a los aspectos académicos de sus hijos eran discutidas directamente con ella⁴⁵. De esa forma la prestación institucional de servicios de la EAR a sus asociados pasó a ser percibida como un servicio particular individualizado, lo que era defendido por la Superintendente como la aplicación de la filosofía de la escuela. Sin embargo una lectura más profunda de la misma revela diferencias significativas, por ejemplo, la EAR debe ofrecer clases con salas de aula poco numerosas⁴⁶ con el objetivo de que un grupo reducido de alumnos permita a los profesores brindarles una atención de mayor calidad.

La consecuencia práctica de la idea defendida por la Superintendencia llevó a que durante el año lectivo de 2002-2003 la EAR proporcionase 18 cursos con la participación de un solo alumno por curso⁴⁷. La Superintendente no aplicaba ningún criterio cuantitativo para la apertura de cursos se limitaba a satisfacer las demandas de alumnos y padres de familia, a quienes no se les cargaban costos adicionales por este servicio privilegiado, lo cual, generaba por un lado, mucha simpatía de los padres con la superintendente y, por otro, altos costos

⁴⁴ Son cursos que permiten profundizar materias a un nivel superior al del currículo normal, con un nivel de exigencia pre-universitario.

⁴⁵ La recomendación técnica del SACS para la resolución de problemas en el área académica sugieren que los alumnos y padres de familia intenten conseguir una solución en la siguiente secuencia: primero directamente con el Profesor, una segunda instancia con el Supervisor Académico, en tercera instancia con la Superintendencia y por último con la Junta Directiva.

⁴⁶ Los padrones de SACS consideran entre 18 y 20 alumnos la cantidad óptima para una aula.

⁴⁷ Las recomendaciones técnicas de SACS indican que los cursos ofrecidos por la escuela deben considerar un criterio de mínimo de cobertura de costos, este criterio ha sido practicado por primera vez en el periodo 2003-2004, llevando a la identificación que la cantidad mínima de alumnos para abrir un curso debe ser de 7.

operativos. Por último, la decisión para la apertura de estos cursos era tomada por la Superintendente sin el conocimiento de la Junta Directiva.

3.2.4. Resumen sobre la situación de la EAR

El análisis sobre el funcionamiento de la EAR, hasta aquí realizado, me permitió identificar las siguientes situaciones:

- Existía en la comunidad una confusión sobre los roles entre la Junta Directiva y la Superintendencia.
- Existía una concentración del poder de decisión, en la práctica, en la Superintendente debido a la falta de mecanismos de control sobre la calidad de la gestión de la EAR y a la confusión de roles antes señalada.
- La sostenibilidad de la EAR estaba amenazada.

A continuación amplió cada uno de estos puntos:

Confusión de roles

Esta confusión de roles entre la Junta Directiva y la Superintendencia, es el resultado de un proceso gradual que se ha venido dando a lo largo de los últimos años, motivado por:

- la **“brasilerización” de la comunidad**, aspecto que favoreció la pérdida de eficacia del modelo institucional estadounidense por el desconocimiento de sus características por parte de la, ahora, mayoritaria comunidad brasilera. Aunque explícitamente la comunidad desconocía este modelo, implícitamente sentía que la educación de tipo bilingüe brindada por la EAR significa una inversión en el futuro de sus hijos⁴⁸ y esa es la razón por la que los mantuvieron en la escuela a pesar de percibir subjetiva y objetivamente que se estaban produciendo cambios graduales dentro de ella;
- **las diferencias culturales**, que eran interpretadas por la comunidad que apoyaba a la superintendente, como una barrera para la comunicación entre ambos órganos de dirección. Alegaban que la superintendente buscaba promover el “espíritu democrático”, característico de la cultura americana, “en la que todos son escuchados y atendidos”. Mientras que la actuación de la Junta Directiva era vista como la de un ente crítico, sin noción de la filosofía de la EAR y que pretendía imponer un manejo totalmente autoritario de la escuela, propio de la cultura brasilera nordestina. Este tipo de discusiones basadas en estereotipos llevaron a tergiversar los conceptos e

⁴⁸ El EAR: Self study Report. Elaborado con motivo de la evaluación de SACS. Recife, Febrero de 2003, demostró también que el 93% de los padres de familia de los nuevos alumnos inscritos durante el periodo 2002-2003 eligieron una educación bilingüe como una inversión para el futuro de sus hijos.

impidieron ver el problema del cambio de roles que se había dado en la EAR.

Concentración de Poder

La concentración de poder en la Superintendente se explica por las siguientes razones:

- **Inexistencia de mecanismos de control.** La falta de mecanismos de control sobre la calidad de la gestión, aunado a la falta de transparencia favorecieron la concentración de poder en la Superintendente. Un ejemplo era la autorización de cursos individuales sin costos adicionales y que al mismo tiempo representaban mayores ingresos para los profesores que los dictaban. Todo esto sin conocimiento de la Junta Directiva.
- **Permanencia en la institución.** El hecho de que la Superintendente tuviera un vínculo con la institución de 40 años ininterrumpidos generaba en la comunidad una fuerte resistencia a dirigir críticas sobre su trabajo por considerarlo una falta de respeto a una persona con tantos años dedicados a la institución. Inclusive, parte significativa de la comunidad ha desarrollado un sentimiento casi filial en torno a ella.
- **El manejo de la información** es un elemento que ha servido eficazmente a la Superintendente para mantener el control absoluto de la escuela. Por un lado, ha servido para dejar pasar parcialmente informaciones sobre discusiones en las reuniones con la Junta Directiva a la comunidad creando desconciertos y promoviendo apoyo a sus iniciativas. De otro lado, se ha omitido hacer de conocimiento de la comunidad informaciones sobre la calidad de la gestión de la escuela como por ejemplo los informes periódicos del SACS. La forma en que se ha operado esta omisión ha sido simplemente dejando de traducir estos informes redactados en inglés. Considerando que el 70 % de los padres de familia de la comunidad son brasileros y en su mayoría no poseen dominio de la lengua inglesa, estas informaciones no llegaban a su conocimiento.
- **Desincentivo a la participación.** Los factores anteriores han desincentivado fuertemente el interés de la comunidad en participar en la vida institucional de la escuela así como recurrir a sus mecanismos internos para procurar atención a sus demandas. Esto ha terminado en la práctica fortaleciendo el papel de la Superintendencia.

El riesgo a la sostenibilidad de la EAR

La conjunción de todos estos factores constituye un riesgo a la sostenibilidad de la escuela, ya que, por un lado la insatisfacción creciente en la comunidad

genera deserciones de alumnos y por otro desincentiva la captación de nuevos alumnos y con esto aumenta el riesgo de colapso de la escuela por incapacidad de soportar en el medio y largo plazo sus costos operativos.

3.3 El Proyecto de Cambio

3.3.1 Inicio, fases y acciones

Mi participación en las sesiones de la Junta Directiva, reuniones de trabajo y entrevistas con diferentes miembros de la comunidad me permitieron un análisis profundo de la EAR dándome una visión particular sobre el problema y una idea para la solución del mismo. Entendí que en mi papel de Agente de Cambio debía **pasar esta visión particular a los actores relevantes que en este caso eran los miembros de la Junta Directiva y la Superintendente.**

Por lo tanto identifiqué que mi primera acción debería ser lograr que la percepción de mi actuación en la Junta, como un “defensor de la Superintendente” pasara a la de ser visto como un “promotor de nuevas ideas”. Buscando ese objetivo inicié mi participación en las sesiones ordinarias de la Junta y como resultado conseguí ganar la **confianza de los actores**, la cual quedó manifestada cuando fui elegido por unanimidad como el nuevo Director Tesorero. Esta posición me permitió intervenir en el asunto que mayores conflictos generaba entre la Junta y la Superintendencia: la gestión administrativa y financiera. Esta decisión demostró que para los actores ya no era importante mi “procedencia” de un grupo determinado y esto permitió que en los meses siguientes gane el espacio para intermediar y asumir un papel integrador en la Junta Directiva.

Para el logro del objetivo del proyecto⁴⁹, que tenía una perspectiva de corto plazo, y que debe entenderse como la fase inicial en la consecución del objetivo superior, debía asegurarse la consecución de los cuatro resultados básicos mencionados en el capítulo anterior:

- La Junta Directiva y la Superintendencia reasumen efectivamente sus roles estatutarios.
- El flujo de información sobre la situación de la escuela es transparente.
- Se utilizan instrumentos técnicos de administración en la gestión de la EAR.
- Los mecanismos de participación estatutarios funcionan efectivamente con la participación de la comunidad.

Con esta finalidad se establecieron las siguientes líneas de acción prioritarias:

- Conformación del grupo de cambio
- Establecimiento de mecanismos que mejoren el trabajo de la Junta Directiva y de la Superintendencia.

⁴⁹ Enunciado en el Capítulo II, página 19

- Introducción de instrumentos técnicos en el trabajo del área administrativo-financiera.

3.3.2 La ejecución del proyecto de cambio

En la implementación del proyecto de cambio se identificaron varias etapas en las que se fueron dando los avances. Estos son presentados a continuación:

3.3.2.1. Constitución del grupo de cambio

Respaldo por el apoyo recibido en mi papel de agente de cambio se inició la ejecución del proyecto. Las acciones iniciales llevaron a que la Junta Directiva en pleno y la Superintendencia se constituyeran como el grupo de trabajo para el cambio, lo que era indispensable debido a que ambos eran los órganos más importantes, tanto desde el punto de vista formal como del informal, para la dirección estratégica de la escuela.

Además se identificó la necesidad de constituir un grupo de apoyo cuya función principal sería la de proveer informaciones al grupo de trabajo. Este grupo fue constituido con los responsables del área financiera de la escuela: Gerente Administrativa – Financiera, su Asistente y yo en mi condición de Director Tesorero.

El trabajo de este grupo de apoyo me permitió acceder a informaciones que me llevaron a cambiar mi percepción sobre el papel de la Superintendente en el conflicto con la Junta. Cuando inicié mis actividades como Director partí de la premisa, como muchos miembros de la comunidad, que la Superintendente venía cumpliendo eficientemente su rol, pero en la medida que fui accediendo a las informaciones sobre la gestión de la escuela reconocí que las críticas provenientes de otros miembros de la Junta Directiva eran fundamentadas. La participación tanto en el grupo de trabajo como en el de apoyo me permitieron verificar la concentración de poder en la Superintendente, lo cual se constituía en el principal obstáculo que debería superarse para iniciar los cambios esperados.

3.3.2.2. Cambios en la dinámica en el grupo de cambio

Identificada la necesidad de recuperar los roles de la Junta y la Superintendencia se comenzó a trabajar este aspecto. Con este objetivo, desde diciembre de 2002, se establecieron tres mecanismos para mejorar el trabajo de las reuniones:

- Presentación de informes sobre la situación de la escuela al inicio de las sesiones ordinarias de la Junta Directiva. Se estableció que la Superintendencia debería entregar con anticipación a la fecha de la reunión los informes por escrito de forma que durante la reunión el debate ganara agilidad y objetividad.

- Elaboración de los informes por asuntos sectoriales. En consecuencia deberían haber tres informes: uno de carácter general, que diera la visión general de la situación de la escuela; otro referente a las actividades académicas y un tercero relacionado a la situación administrativa y financiera. La presentación de los dos primeros fue asumida por la Superintendente, y el tercer informe sería presentado por la Gerente Administrativa y Financiera.
- Luego de la presentación y atención a los pedidos de información complementaria de los directores, se identificaban los puntos para ser sometidos a decisión de la Junta Directiva. En ese momento la Junta Directiva entraba en proceso de deliberación sin presencia de los presentadores. Al finalizar este proceso, se reiniciaba la sesión conjunta con la Superintendencia y la Gerente Administrativa y Financiera para informarles las decisiones y discutir los aspectos para su implementación.

Resultados

Los resultados de esta nueva forma de relación entre la Junta y la Superintendencia pueden ser agrupados en dos categorías:

Positivos

- √ Las reuniones ganaron en eficiencia y en objetividad sobre los asuntos tratados.
- √ Se produjo una integración entre los miembros de la Junta, con excepción de una que se mantuvo como defensora de la Superintendente.
- √ La comunidad comenzó a percibir que la Junta Directiva actuaba como un grupo colegiado. Este aspecto se percibió con intensidad al reiniciar las actividades escolares en febrero de 2003, cuando las polémicas de corredor giraban en torno a "las decisiones de la Junta" y no más sobre las posiciones individuales de uno o más directores.

Negativos

- La nueva dinámica aumentó la resistencia informal de la Superintendente al trabajo con la Junta. Esto no era criticado abiertamente por ella, mas se reflejaba en el aumento gradual de las polémicas de corredor, principalmente con relación al trato injusto que venía recibiendo la Superintendente.

- En las polémicas de corredor comenzaban a cobrar fuerza los llamados para acabar con "esta situación absurda" y convocar a una Asamblea General para destituir a la Junta Directiva.

3.3.2.3. Apoyo técnico al área administrativa financiera

En reuniones de trabajo efectuado con el grupo de apoyo a esta área, se implementaron procedimientos y uso de instrumentos técnicos administrativo financieros, que permitieran un mejor control y operatividad del área. Los principales fueron:

- Procedimientos para las autorizaciones de gastos y pagos.
- Control mensual de bancos (conciliaciones).
- Evaluación regular del presupuesto, presentando al respecto un informe mensual, refrendado por el Superintendente, en cada sesión ordinaria de la Junta Directiva.
- Eliminar controles contables paralelos.
- Presentación de propuestas logísticas concretas, ante las necesidades de compra.

3.3.2.4. Enfrentando resistencias, aprovechando oportunidades

Los resultados anteriormente descritos comenzaron a crear un ambiente de alta tensión en la comunidad. Las tendencias de opinión en la comunidad podían ser agrupadas en dos grandes vertientes: las favorables al cambio, principalmente formada por padres de familia y un pequeño grupo del plantel docente y administrativo; y la corriente favorable a "recuperar el espíritu de la escuela", que en este caso significaba continuar con la vida institucional en los moldes que venía manteniéndose por años y que, en la práctica, significaba dejar todo el poder en manos de la Superintendente. Esta corriente de opinión era apoyada por el plantel docente, un sector de padres de familia y alumnos de la promoción que se graduaría en ese año.

La misión de evaluación de SACS

Un evento que no estaba previsto en el proyecto de cambio fue la visita que cada siete años realiza el SACS, enviando una misión de especialistas que deben elaborar un informe con relación al grado en que la escuela cumple los parámetros de la asociación y decidir sobre la certificación de la calidad de la escuela según esos parámetros⁵⁰.

Los preparativos por parte de la escuela ya venían ejecutándose desde el último trimestre de 2002 y estaban bajo la conducción de una directora de la Junta, quien coordinaba los doce comités temáticos que se formaron para el

⁵⁰ Esta certificación garantiza que los estudios realizados por los alumnos de la EAR sean reconocidos internacionalmente y en particular en los Estados Unidos de Norteamérica.

caso. Estos preparativos culminaron con la elaboración del informe de auto-estudio⁵¹ con la contribución de los miembros de la Junta Directiva, la Superintendencia, plantel docente y administrativo, padres y madres de familia de la comunidad, todos ellos coordinados por la Directora responsable. Este es el documento base sobre el cual la comisión de especialistas formularon sus opiniones y recomendaciones.

La importancia de esta misión radica en que **sus conclusiones determinan la calificación de la escuela** como una entidad que ofrece enseñanza de acuerdo a los parámetros del sistema estadounidense. Por lo tanto esa evaluación es muy importante para el futuro de la escuela. Directores así como ex-directores que anteriormente habían participado de este procedimiento del SACS recomendaron a la Junta a conducir con cuidado el proceso, porque consideraban que el clima de tensión interna que estaría presente en el momento de la visita de la comisión, programada para la segunda mitad de marzo del 2003, podría poner a la escuela en riesgo de ser descalificada.

La Junta Directiva decidió, con oposición de uno solo de sus siete miembros, dejar transparente su posición sobre la calidad de la enseñanza y la gestión de la escuela ante la misión.

Los especialistas visitaron la escuela entre el 15 y 19 de marzo, y manifestaron su sorpresa ante la situación inédita de que habían dos puntos de vista opuestos: el de la Junta Directiva y el de la Superintendencia. Esto quedó registrado en su reporte oficial, en el capítulo referente a la organización y administración de la escuela, de la siguiente forma:

“ La escuela aplicó el procedimiento inusual de dividir el informe relativo a esta área en dos reportes del Comité, separados y diferentes. Esto se debió a que la Junta Directiva y la Administración⁵² tenían muy fuertes diferencias de opinión acerca de la administración de la escuela y porque cada “lado” (sic) indicaba un grado de desconfianza en relación al otro. Las diferencias están reflejadas en el informe de esta comisión. Hay indicaciones de que la Junta ha estado envuelta en materias administrativas / operativas y que la Administración no siempre ha respondido a las solicitudes de informaciones de la Junta o a las directivas de la misma. La “atmósfera” (sic) de desconfianza es insidiosa y afecta cada aspecto de la posibilidad de la escuela para operar en una forma positiva, cooperativa para el beneficio de toda la comunidad de la escuela”⁵³

Como consecuencia de esta posición de la Junta Directiva, se dio inicio a una serie de contactos con representantes de los niveles gubernamentales de los Estados Unidos de América responsables de acompañar los procesos de

⁵¹ EAR: “Self-study”. Preparado con ocasión de la visita de SACS. Recife, febrero de 2003.

⁵² Lease Superintendencia.

⁵³ SACS: Report of the Visiting Committee to American School of Recife. Marzo, 2003.

certificación de escuelas como la EAR, ante los cuales la Junta expuso claramente su posición y los fundamentos de la misma. De este intercambio de opiniones se llegó al consenso que la lectura de la Junta Directiva era correcta y que, además, tenía plena competencia para decidir continuar o no trabajando con la Superintendente y que cualquiera fuera su decisión contaría con el respaldo de estas instancias por ser una medida orientada a preservar la calidad de la escuela.

3.3.2.5. Sustitución de la Superintendente

A finales de marzo, la Junta Directiva decidió sustituir a la Superintendente y le informó esta decisión. Considerando el ambiente que se vivía en la escuela la Superintendente y la Junta llegaron al acuerdo de mantener esta información en sigilo mientras la Junta identificaba un sucesor. Este sucesor fue identificado con el apoyo de SACS y las instancias gubernamentales antes mencionadas.

Esta decisión de la Junta constituye una acción fundamental para lograr el cambio y la considero como el **aprovechamiento de una amenaza que terminó transformándose en una oportunidad gracias a una actitud transparente de la Junta Directiva**. Hasta antes del contacto con la comisión de SACS y con las autoridades educativas estadounidenses, aún cuando había algunos miembros de la Junta convencidos de la necesidad de reemplazar a la Superintendente, nadie llegaba a proponer la sustitución en firme porque la mayor dificultad era identificar un sucesor y conseguir concluir el proceso. Considerando que cualquier acción en ese sentido debería ser canalizada a través de los mecanismos institucionales y que con el grado de resistencia que era previsible, tal como finalmente sucedió, la posibilidad de concretar la sustitución tendría escasas oportunidades de éxito. Es en ese punto que la transparencia ante la comisión SACS, que era vista entre la comunidad como una amenaza por el riesgo de perder la certificación de escuela americana, se convirtió en una oportunidad de producir un cambio mayor al que todos los que estábamos a favor del cambio hubiéramos esperado.

Durante el proceso de identificación del sucesor que transcurrió entre finales del mes de marzo y el mes de abril, en las polémicas de corredor ya circulaba la información de la inminente salida de la Superintendente y comenzaron a promoverse dos movimientos: uno para pedir inmediatamente la convocatoria de una Asamblea General Extraordinaria y destituir a la Junta Directiva, otro que planteaba esperar a la realización de la Asamblea General Ordinaria programada para fines del mes de mayo y ganar la mayoría en la Junta⁵⁴.

Durante el proceso para la contratación del nuevo Superintendente, este solicitó permanentemente negociar una retirada "pacífica" de la Superintendente para evitar elevar la tensión entre la comunidad. Sin embargo en la lectura de la Junta Directiva, a partir del ambiente que se manifestaba en

⁵⁴ La característica de esa Asamblea era que en ella debían elegirse a cuatro directores para sustituir a aquellos cuyo mandato terminaba en Julio de 2003. Mi cargo de director estaba entre ellos.

las polémicas de corredor, decidió por mayoría, descontando únicamente la oposición de una Directora, proceder de la siguiente forma:

- Mantener en sigilo absoluto la llegada del nuevo Superintendente.
- Entregar en el mismo día de la llegada del nuevo Superintendente, en reunión extraordinaria de la Junta, la carta de dimisión a la Superintendente y presentar el nuevo Superintendente al plantel docente y administrativo, en primer lugar, y luego a los alumnos. Informar por vía escrita a toda la comunidad de padres de familia sobre el cambio.
- Programar reuniones para que toda la comunidad que quisiera recibir las explicaciones del caso pudiera reunirse con los miembros de la Junta Directiva. Con esa finalidad se establecieron dos días durante la semana, por tres semanas, para que en sesión abierta y permanente la Junta Directiva atendiera a los interesados.

La sustitución se realizó en la tarde del 30 de abril.

Esta es probablemente una de las experiencias personales más difíciles que he debido enfrentar en toda mi vida. La responsabilidad que la Junta asumió frente a la comunidad fue enorme⁵⁵. El hecho de sustituir a la conductora de la escuela por décadas, además de ser la formadora de generaciones de estudiantes implicaba enfrentar, tal como sucedió, un clamor general y, en muchos casos, indignación. Sin embargo la lectura que todos los miembros que apoyaron la decisión y la estrategia para el cambio, tenían era que esa era la única oportunidad para resolver definitivamente el conflicto ya que todas las chances de negociación habían terminado. La Junta actuó en ese momento exclusivamente respaldada en su capacidad legal para tomar tal decisión y su convicción en la necesidad de promover el cambio.

3.3.2.6. La prueba ácida

La prueba final de este proceso tenía como fecha marcada el día 28 de mayo. En ese día se realizaba la Asamblea General Ordinaria que tenía en su agenda dos asuntos de vital importancia para la comunidad: aprobación del presupuesto para el periodo 2003-2004 y la elección para sustituir a cuatro directores de la Junta.

El presupuesto

La importancia del presupuesto anual de la escuela reside en que es el instrumento fundamental que define el manejo de los recursos financieros durante el año lectivo. En él se establece el valor de las mensualidades y otras contribuciones que serán cobradas por la EAR durante el periodo. Además, indica el orden de prioridad que será otorgado a las principales partidas tal

⁵⁵ Anexo VII.

como gasto de personal, que incluye el nivel salarial que será practicado por la escuela.

La preparación del presupuesto es un trabajo coordinado por el Director Tesorero y que en este año, por primera vez, tomó en cuenta los siguientes elementos:

- **Formulación sistemática:** El procedimiento habitual de los últimos presupuestos fue el de proyectar incrementos porcentuales sobre las principales partidas del año anterior Además no quedaban registros del proceso de cálculo. El trabajo era realizado conjuntamente por miembros de la Junta Directiva con la Superintendencia y funcionarios del área financiera. En este año el proceso se inició sobre la coordinación del Superintendente, que elaboró una propuesta con el plantel docente y administrativo, que a continuación la sometió a la apreciación de la Junta Directiva. En este punto la Junta innovó al convocar a un grupo de padres de familia, especialistas en el área financiera para contribuir a dar una forma final a la propuesta. El proceso ha quedado debidamente documentado. La elaboración de la propuesta permitió identificar que no habría necesidad de aumentar las mensualidades durante el periodo porque los costos de personal podrían reducirse sin afectar la prestación de los servicios de la EAR.
- **Información clara y transparente:** Hasta el año anterior las presentaciones de la propuesta adolecían de falta de claridad, lo que motivaba debates innecesarios e improductivos por pequeños pormenores que distraían la atención en los aspectos importantes tales como el nivel de ingresos y la suficiencia de los mismos para atender los costos totales para garantizar el funcionamiento de la escuela. La propuesta presentada este año fue diseñada para no tomar más de diez minutos de presentación por el Director Tesorero. Previamente se entregó un ejemplar condensado con las principales cuentas. Se estableció que los asociados interesados en pormenores serían atendidos por el área financiera de la escuela.

Como resultado de este trabajo y de la actitud dela Junta Directiva el presupuesto fue aprobado por amplia mayoría.

La elección de directores

Se presentaron dos listas con siete candidatos⁵⁶, en una de ellas participábamnos tres directores como candidatos para la reelección junto a otros cuatro padres y madres de familia que apoyaban los cambios.

Esta era la oportunidad para verificar en que medida la comunidad apoyaba los cambios que se sucedieron durante el mes de mayo.

⁵⁶ Los estatutos establecen que el número de candidatos debe ser mayor en 50% al número de vacantes.

El resultado de la elección permitió que fuéramos reelegidos los tres directores de la Junta y que se integre como nuevo director otro miembro de nuestra lista. Esto constituyó el respaldo de la comunidad a los cambios que estaban comenzando a suceder en la EAR⁵⁷.

3.3.2.7. Abriendo espacios para la participación

La experiencia acumulada por los Directores en este proceso ha creado las condiciones para que la Junta Directiva promueva la apertura a formas más democráticas de trabajar y asumir el papel de grupo tarea para el cambio. Debo reconocer que llegar a este punto significó para todos los miembros de la Junta Directiva, inclusive para mí, una experiencia de trabajo en equipo y tolerancia frente a posiciones contrarias, considerando que muchas veces tomábamos posiciones verticales y autoritarias pero que el propio grupo se encargaba de "horizontalizar" democráticamente.

Una primera manifestación de ese compromiso con el cambio se ha manifestado en la decisión tomada en sesión del 9 de junio de 2003⁵⁸ cuando en sesión ordinaria se aprobó la convocatoria a padres y madres de familia para participar como miembros de Comités Consultivos que apoyen a la Superintendencia y la Junta Directiva en la identificación de nuevos proyectos de cambio para mejorar la escuela sea en términos académicos, administrativos y físicos.

La previsión inicial fue que a finales de julio estas comisiones comenzaran a funcionar sin embargo la convocatoria para participar no fueron atendidas. Los miembros de la Junta tuvieron como aprendizaje del proceso que la sola invitación a participar no es suficiente, es necesario definir claramente para que se va a participar.

En ese sentido se vienen discutiendo a nivel de la Junta objetivos específicos así como niveles de atribuciones y competencias que esas Comisiones podrían asumir.

3.3.2.8. La nueva Superintendencia

Ha sido asumida por un ciudadano estadounidense con experiencia en el cargo en diversas partes del mundo, incluyendo Brasil. El clima de tensión que acompañó su llegada a la escuela generó en él una posición defensiva y de recelo con respecto a la Junta Directiva. Sin embargo, en la medida que se ha ido familiarizando con la realidad de la EAR, ha ido clarificando su visión inicial, comprendiendo la necesidad de tomar acciones urgentes que permitiesen **mejorar los canales de comunicación con la comunidad reducir costos operativos, incrementar el número de alumnos y revertir las**

⁵⁷ Anexo IV

⁵⁸ Anexo V.

observaciones de la evaluación de SACS. Este cambio de actitud ha permitido que se integre efectivamente en el grupo de cambio.

Este nuevo trabajo coordinado ha permitido realizar una evaluación y análisis conjunto, entre Superintendencia y Junta Directiva, a partir del cual se han implementado las siguientes medidas:

- Remisión de una carta personal semanal por parte del Superintendente para que la comunidad acompañe la gestión en la escuela.
- Contratación de un Supervisor Académico.
- Sustitución de los profesores y personal administrativo sin calificación adecuada.
- Análisis para la creación un nuevo grado escolar en el nivel inicial y otros servicios que permitan aumentar la cantidad de alumnos en la escuela.

La ejecución de estas acciones, principalmente la que se refiere a los cambios de personal docente⁵⁹, impactaron positivamente en la comunidad de padres y madres de familia que ya percibían la necesidad de cambio y dio un mensaje claro del inicio de una nueva gestión. Se observan cambios de los profesores en su relación con la Superintendencia y en su disposición de contribuir con la calidad de la escuela además los canales de comunicación han mejorado aún cuando tienen la limitación del desconocimiento del idioma portugués por parte del nuevo Superintendente. Para un mediano plazo se planea:

- Continuar el proceso de mejorar la calidad y promover la captación de nuevos alumnos.
- Mejorar aspectos logísticos en particular la implementación y modernización de la biblioteca.

3.3.3 Perspectivas futuras

Las hipótesis y objetivos del proyecto de cambio aún son vigentes porque se mantiene la necesidad de seguir promoviendo un cambio de actitudes en la comunidad. El principal cambio que se ha conseguido hasta este momento es que los padres y madres de familia, que constituyen la principal fuente de ingresos de la escuela, hayan adquirido conciencia de la importancia de su participación activa en la gestión de la escuela para beneficio de sus hijos y de ellos mismos. Así mismo el proyecto de cambio ha conseguido redefinir los roles de los órganos de dirección, introducir nuevos instrumentos para una gestión profesional de la escuela y realzado la importancia del manejo de la información. Sobre estas bases en el futuro será posible consolidar el procedimiento de cambio mejorando el área académica garantizando un mayor involucramiento de la comunidad en el diseño de las actividades educativas y la institucionalización del nuevo modelo de gestión administrativa y financiera con lo cual estará garantizada la sostenibilidad de la EAR.

⁵⁹ Se término la relación laboral con catorce profesores, siendo substituidas solo siete vacancias.

CAPÍTULO 4

Reflexiones sobre el proceso de cambio

Hasta aquí han sido presentados los elementos que me han permitido desarrollar el proyecto de cambio. En el primer capítulo, presenté aspectos sobre la evolución de la EAR en el tiempo y la descripción de su estructura organizativa. En el segundo capítulo hice una lectura de la problemática de la escuela a partir de conceptos utilizados en los procesos de promoción del desarrollo local. En el tercer capítulo describo el diseño y ejecución del proyecto de cambio inspirado en el marco teórico antes mencionado. En este capítulo presentaré las reflexiones sobre la metodología, métodos y herramientas utilizadas en el proyecto de cambio, así como sus alcances y limitaciones.

4.1. Reflexiones sobre la metodología y el modelo institucional

El modelo institucional de la EAR está orientado para cumplir dos funciones básicas: a) brindar calidad en la enseñanza a sus alumnos y b) controlar permanentemente esa calidad.

La responsabilidad para proporcionar la enseñanza de calidad se concentra en el plantel docente, cuyas características principales deben ser: un elevado nivel de calidad profesional y compromiso en la ejecución de su trabajo.

Para el control de la calidad, el modelo institucional cuenta con tres niveles:

- **Primer nivel:** es donde se ubican los estándares de calidad establecidos por SACS y sus procedimientos para la verificación de los mismos.
- **Segundo nivel:** se ubica en el nivel operativo de la escuela, en un orden ascendente, que comienza con el control ejercido por el Supervisor Académico y concluye en la Superintendencia.
- **Tercer nivel:** es el correspondiente a la comunidad, que también sigue un orden ascendente, teniendo como primer escalón a la Junta Directiva, que en su papel de representantes de la comunidad debe verificar el cumplimiento en los niveles operativos de los estándares de calidad asumidos por la EAR como miembro de SACS. El nivel final es la Asamblea General en la cual se ejerce el control por la comunidad en pleno.

En una situación de funcionamiento normal, los estatutos establecen que la participación activa de la totalidad de la comunidad es necesaria para la toma de las decisiones más importantes en la EAR. Esto sucede durante las dos reuniones anuales de la Asamblea General.

Existe un requisito para que el modelo funcione: el flujo transparente de la información y, además, es necesario que la información tenga calidad.

Como he señalado en los capítulos anteriores la situación que la EAR vivía era resultado de la conjugación de los siguientes factores:

- Un proceso de **debilitamiento del papel de las Juntas Directivas** como representantes de la comunidad y defensores del principal interés que ella tiene en la EAR: la calidad de la enseñanza. Un factor que incidió fuertemente en este proceso fue la "brasilerización" de la comunidad.
- **Concentración del poder en la Superintendente**, debido que, al tener Juntas Directivas con roles debilitados, la comunidad no tenía forma de canalizar institucionalmente sus expectativas y preocupaciones, comenzando así las aproximaciones individuales hacia la Superintendente. Este poder informal, pero real, era reforzado por sus cuarenta años de permanencia en la institución y por el hecho de que acumulaba además la función de Supervisión Académica.
- La intransparencia de la información y el ruido, inclusive bloqueo, de sus canales de circulación.

Estos factores fueron los que me llevaron a pensar que para recuperar la calidad de la escuela, debería recuperarse el funcionamiento del modelo institucional e identifiqué la **metodología participativa** como la mejor alternativa para enfrentar un liderazgo intransparente, centralizado, autoritario e inequitativo, porque reúne valores tales como: responsabilidad en la toma de decisiones, transparencia, democracia, sustentabilidad, justicia y equidad.

Durante el proceso pude comprobar que una de las principales dificultades de seguir una metodología participativa es la necesidad de mantener elevada la motivación de la comunidad. Identifiqué que entre la comunidad había una creciente insatisfacción por la baja calidad y además que como la institucionalidad no funcionaba, ese malestar se manifestaba sólo a través de las "polémicas de corredor". Por lo tanto la oportunidad para que la comunidad se motivase era necesario que su participación generase un cambio efectivo. Sin embargo, observé que en la medida que los cambios ocurren, la motivación disminuye. Esta observación me ha permitido comprender que la participación plena de la comunidad no puede ser un proceso permanente y, por lo tanto, estoy convencido de que el mejor sistema de gobierno para una institución como la EAR es el representativo, conjugado con mecanismos de amplia participación de la comunidad cuando es necesario tomar decisiones fundamentales en forma colectiva.

Fue a partir de estas ideas que identifiqué que la recuperación de los roles institucionales constituía la clave para retomar la calidad en la EAR.

4.2 Reflexiones sobre el método

El análisis continuo del modelo institucional me permitió identificar la complejidad de la escuela, en consecuencia percibí que el proceso de cambio no podría seguir un modelo de secuencia lineal en el tiempo, por el contrario, era necesario actuar siguiendo un modelo que permitiese, simultáneamente, actuación sobre diversos aspectos que de una u otra forma estaban vinculados. Por esa razón el mejor camino para conseguir los resultados necesarios para la promoción del cambio era el trabajo en equipo.

Al referirme al trabajo en equipo, me refiero a que las decisiones tomadas fueran el resultado de un proceso de construcción conjunta en el grupo. Por esta razón adquirió tanta importancia que el rol de agente de cambio fuera capaz de generar confianza, ya que este es el elemento clave para que un grupo pueda producir resultados efectivos. Es importante señalar que desde un inicio pude identificar la necesidad de que esta **generación de confianza**, se mantuviera subordinado a los principios orientadores de la metodología participativa, en particular los de responsabilidad en la toma de decisiones y trato equitativo, caso contrario como resultado se tendría la manipulación del grupo a través de la confianza generada, que era el método seguido por la Superintendente y fue el principal obstáculo que se debió superar para crear espacios para la recuperación de la calidad institucional.

El método seguido ha presentado una desventaja, en el sentido de que al mismo tiempo de fortalecer al grupo de trabajo, hasta el punto de permitirle generar los cambios alcanzados, en algunos momentos lo ha llevado a despreciar la importancia de continuar el proceso de apertura a un proceso de participación más amplia. Por ejemplo hay fuertes resistencias a incluir a representantes de sectores de la comunidad con puntos de vista discrepantes e inclusive del plantel docente. Este es uno de los desafíos para seguir profundizando el cambio en el futuro.

4.3 Reflexiones sobre los instrumentos

Heterodoxia instrumental

La experiencia de cambio de la EAR presentada hasta aquí podría parecer contradictoria a la aplicación de la metodología e instrumentos participativos por lo siguiente:

- Su planeamiento y el monitoreo de los resultados no fué abierto a la participación de toda la comunidad.
- El cambio más importante en el proceso, el cambio en la superintendencia fue resultado de una circunstancia que no fue

planeada por los actores que promovían el cambio, por el contrario fue el aprovechamiento de una oportunidad creada por quienes resistían al cambio.

- No es evidente como el cambio ha contribuido a promover una mayor participación de la comunidad en la vida institucional de la escuela. Básicamente refleja un protagonismo de la Junta Directiva que fue exitoso.
- El agente de cambio no mantuvo neutralidad y por el contrario se le identifica en una de las posiciones que estaban en conflicto

Revisando los conceptos desarrollados por Zimmermann en relación a la gestión del cambio organizacional, desarrollé la visión de que el proceso metodológico es básicamente la adopción de una estructura clara y lógica que permita avanzar de forma eficaz en el proceso de cambio, identificando los pasos necesarios. Estos generalmente los interpretamos como una secuencia lineal sin embargo en la práctica, confirmé con esta experiencia que un proceso de cambio está sujeto a constantes revisiones y retroalimentaciones sobre la marcha. El caso de la EAR demuestra que un proceso sin un plan pormenorizado previamente diseñado ha conseguido lograr los resultados esperados. En ese sentido la flexibilidad y la oportunidad de tomar decisiones conjuntas fue más efectivo que el seguimiento de un plan, lo que me lleva a pensar que este método fue el más adecuado considerando que se enfrentaba un contexto con elevada incertidumbre y fuerte resistencia al cambio. Además este método ha conseguido manejar la complejidad creando espacios para la comunicación y la participación, lo cual era el objetivo superior del proyecto de cambio: demostrar que la participación es el medio por el cual podemos llevar a la institución a que llegue a cumplir efectivamente su misión.

Uso de instrumentos y herramientas

En el caso de la experiencia de la EAR los instrumentos han cumplido dos papeles fundamentales:

- **Rescatar información opaca e informal y tomarla formal y visible.** Esta función ha sido desarrollada con el uso de instrumentos tales como:
 - Identificación del camino de la información
 - Identificación de la dinámica organizacional
 - Mapeamiento de actores e intereses
 - La reconstrucción de la toma de decisiones

Todos estos instrumentos han servido, principalmente, para reconocer las resistencias al cambio. Además han servido para evitar la repetición de errores. Considero que su mayor contribución ha sido la de destacar las ventajas de la transparencia para un proceso de construcción

participativa y promover la creación de más oportunidades para la apertura y la transparencia.

▪ **Trabajar con la resistencia**

El cambio en la EAR me ha permitido comprobar que no hay cambios profundos sin resistencia. La profundidad significa llegar a las raíces mismas de la situación que se pretende cambiar, la que como un viejo árbol tiene raíces que no son visibles pero se extienden profundamente y que ofrecen la mayor resistencia al momento de arrancarlo. A partir de esta imagen se puede identificar la diferencia entre cambios superficiales y temporales con los cambios profundos y sostenibles. Los cambios superficiales pueden semejarse al corte del tronco de un árbol a una altura mínima, pero si las raíces son profundas este resurgirá, los cambios profundos arrancan directamente a las raíces profundas aún cuando ofrezcan una mayor resistencia y demanden un mayor esfuerzo. En el caso de la EAR, la comunidad esperaba un cambio profundo.

Los principales instrumentos utilizados para trabajar con la resistencia fueron:

- El análisis de grupos en conflicto y las causas.
- Comprensión de la resistencia.
- Aprender de la resistencia.
- Convertir la resistencia en oportunidad.

El principal resultado de la aplicación de estos instrumentos resultó en la amplia mayoría de la comunidad que respaldó los cambios tal como se manifestó en los resultados de las elecciones para miembros de la Junta Directiva en Mayo de este año. El amplio resultado obtenido permite verificar que el manejo adecuado de las resistencias permitió en muchos casos convertir opiniones contrarias en favorables al cambio, sin embargo también se debe reconocer que en algunos casos fortalecieron aun más las resistencias lo cual, sino se abren espacios para poder ser expresadas, constituyen un riesgo para la sostenibilidad del cambio. Por esta razón una vez más se justifica la necesidad de ampliar los espacios para la participación

4.4 El rol del agente de cambio

Considero que el principal instrumento de este proceso ha sido el rol del **agente de cambio** y sobre este a continuación presento dos reflexiones:

4.4.1 ¿Necesita ser un experto?

En mi experiencia profesional he podido comprobar el dilema de cumplir un papel neutral como un experto que asesora para el cambio o asumir el rol de actor comprometido con el cambio. Por los resultados observo que el proceso

para ganar efectivamente la confianza del grupo de tarea no pasa por el camino de mantenerse neutral ante el grupo, cumpliendo una función de árbitro o especialista. Esto le daría una aceptación formal más no la posibilidad de influir.

En mi opinión, en una situación como la que enfrentamos en la EAR lo importante era definir una posición clara y transparente. En mi caso lo que privilegié, durante mi participación en el trabajo con el grupo, fue la discusión de temas, analizar las propuestas y no la forma en que eran propuestas, y preguntar hasta que no tuviera dudas acerca de las propuestas. Esto lo aplicaba tanto para las propuestas que venían del lado de la Superintendencia, como para las que venían de los Directores a favor de los cambios. De esta forma se facilitó la percepción de que los actores podían asumir una posición alternativa en la confrontación. Entre los miembros de la Junta fue percibido de esta forma, pero, en el caso de la Superintendente, una posición transparente e independiente era sentida como una amenaza. Considero que aquí está el origen de los argumentos que circularon entre la comunidad sobre el deseo de la Junta de obstaculizar la gestión, cuando de lo que se trataba era buscar entender la fundamentación de las propuestas sobre las cuales debían tomarse decisiones.

En este punto puedo confirmar la validez de las cinco características del desarrollo de una asesoría señaladas por Zimmerman⁶⁰ aplicadas en este caso:

- El asesoramiento comenzó con una relación personal,
- la que creó la base de una confianza mutua
- que permitió aclarar conjuntamente los temas.
- Hubo una construcción conjunta para decidir donde intervenir y con que métodos
- y ahora estamos en el proceso de observar los efectos para los ajustes necesarios.

El hecho de que entre la comunidad no halla la percepción de que los cambios hallan sido dirigidos por un agente externo, como un experto por ejemplo, me han permitido acalara una duda que llevaba desde el inicio de mi formación profesional: el de que es suficiente tener formación académica especializada para generar cambios. Entendí que la formación académica es necesaria pero no suficiente para producir cambios.

La experiencia de la EAR me ha demostrado que la principal característica del agente de cambio debe ser su capacidad para mantener una visión objetiva de la realidad y, a partir de ella, ayudara a construir una visión conjunta de lo que es necesario para el cambio. Además es muy importante que durante todo el proceso intervenga cuando sea necesario para garantizar que cada miembro del grupo tenga la posibilidad de dar su contribución individual, la misma, que

⁶⁰ Zimmerman, Arturo: Gestión de cambio organizacional – Caminos y herramientas, capítulo 5.

independientemente de su importancia, representa una pieza en el cambio completo.

Una última consideración sobre el agente de cambio es que no debe exigir el liderazgo, debe asumir la función de garantizar que el grupo mantenga una percepción adecuada de la realidad y que consiga aprovechar todo el acervo de instrumentos y herramientas, destacándose por la característica que, en mi opinión, sí debe tener un profesional: **ser creativo**.

4.4.2 ¿Experto, asesor, coach?

Me parece muy importante destacar el potencial de haber evitado que en mi rol de agente de cambio me halla perfilado desde el inicio como un experto en determinadas técnicas que habrían permitido facilitar el cambio. Esta posición me hubiera llevado a correr el riesgo de no generar confianza entre actores en un ambiente de ostensible desconfianza. Por otro lado se hubiera corrido el riesgo de dar rigidez al proceso. Si partimos del hecho de que una entidad educativa es compleja, lo es aún más una que sigue un modelo distante del medio en el que se aplica, por lo tanto los actores con intereses en el proceso corren el riesgo de perder el camino tratando de entender los métodos y herramientas que el experto hubiera querido aplicar.

Desde una óptica temporal hubo una transformación de mi rol. Inicialmente era percibido como un actor con una posición en el conflicto. Si hubiera intentado desde el inicio explicar que no era mi intención serlo, como aún no había ganado la confianza del grupo esto me hubiera distanciado aún más del grupo. Con mi actitud neutral ante las propuestas, independientemente de su origen, se generó la confianza y con ella la posibilidad de alternar entre el **papel de asesor y coach**.

Esta estrategia la considero fundamental para lograr un impacto como agente de cambio. Mi experiencia profesional me demuestra una y otra vez que cuando se consigue desarrollar esta habilidad, se convierte en la clave del éxito de un agente de cambio.

El papel de asesor fue importante al momento de realizar los análisis en el grupo de trabajo en el sentido de ayudarlos entender los problemas a través de la simplificación de la complejidad, beneficiando la comunicación y la participación. Un ejemplo permanente de este papel se dió durante las sesiones ordinarias de la Junta Directiva. Con el asesoramiento se logró enfocar las discusiones en los aspectos considerados más relevantes por el grupo, pudiéndose de esta forma generar un diálogo que producía propuesta de soluciones concretas.

Estos resultados habrían el espacio para aplicar el **coaching**, como el instrumento que permitió fortalecer la confianza entre los miembros del grupo de trabajo acerca de su capacidad para resolver problemas. Además permitió que el fortalecimiento individual de cada uno de los miembros del grupo

generara una mayor integración del mismo. También nos permitió liberarnos de nuestras limitaciones técnico – directivas, que son el resultado de procesos de formación profesional tradicional que nos llevan a asumir paradigmas que limitan nuestra creatividad. El mejor ejemplo de estas limitaciones lo experimenté con mi propia desconfianza sobre mi proyecto de cambio, que muchas veces constituyó mi principal barrera para avanzar con la elaboración de mi tesis.

SECCIÓN III: CONCLUSIONES

CAPITULO 5

Conclusiones recomendaciones

Es difícil darse cuenta de lo que significa el proceso de cambio. No se trata de seguir pautas, debemos osar volar con nuestras propias alas para ver a donde llegamos.

Concluido el ciclo previsto de este proyecto de cambio, considero necesario realizar una evaluación en dos planos diferentes: en el nivel del proyecto de cambio, analizando sus resultados positivos y negativos y en el nivel personal, reflexionando respecto a mi aprendizaje como agente de cambio. En ambos casos llego a conclusiones que sin duda son una experiencia enriquecedora.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Sobre el proyecto de cambio

La creación de las bases para que los órganos directivos adopten una nueva forma de gestión coordinada, transparente y participativa, que fue **el objetivo de este proyecto de cambio, ha sido plenamente alcanzado** y representa una contribución efectiva al objetivo superior de garantizar la sostenibilidad de la escuela a través de su oferta de servicios educativos de excelente calidad.

5.1.1.1. Resultados

Los indicadores de esta contribución a la sostenibilidad se manifiestan en los resultados que se presentan a continuación:

En la comunidad

- La comunidad de la EAR se ha movilizadado, saliendo de una actitud pasiva y desconfiada para participar activamente como lo demostró durante el proceso que concluyó con la Asamblea General de mayo de este año, en que a través de su voto apoyó el cambio generado en los últimos meses.
- Se han recuperado los roles de los órganos directivos y se ha eliminado la concentración de poder en la Superintendencia.
- La comunidad se mantiene motivada cuando observa cambios realizados como la contratación del nuevo Superintendente así como de nuevos profesores, aplicando criterios técnicos que garanticen la calidad de la educación que es proporcionada a nuestros hijos por la EAR.

- Se ha recuperado el concepto de trabajo voluntario de profesores y asociados que viene siendo canalizado a través de la Asociación de Padres y Profesores – PTA, tal como está previsto en los estatutos.
- Comienza una apertura de mecanismos para la participación de los alumnos a través de la reactivación del consejo estudiantil.
- La comunidad comienza a integrarse a través de una participación mayoritaria en eventos organizados por la escuela.
- La mejoría de los mecanismos de comunicación y la calidad de la información, ha propiciado un acercamiento entre la comunidad y los órganos directivos con lo que se han reducido significativamente las “polémicas de corredor”.
- La comunidad ha comprendido que aún cuando “nuestra escuela no es una empresa” necesita ser administrada siguiendo conceptos de eficiencia y eficacia, los mismos que no son exclusivos de la actividad lucrativa, pero que estos conceptos no la desvíen de su objetivo fundamental: brindar calidad en la educación.

En la gestión académica

- La contratación de un nuevo Superintendente, calificado y experimentado, ha permitido iniciar la revisión completa de la situación académica y a introducir los cambios necesarios para garantizar la calidad de los servicios prestados por la EAR a la comunidad.
- La contratación de un nuevo Supervisor Académico, crea las condiciones para implementar nuevos mecanismos de evaluación y supervisión académica.
- La contratación de nuevos profesores ha sido orientada con criterios técnicos y ha seguido un proceso transparente a través de comisiones integradas por la Superintendencia, el Supervisor Académico y dos miembros de la Junta Directiva.
- Se viene trabajando en la recuperación de valores necesarios para un ambiente escolar adecuado tales como puntualidad y respeto entre alumnos, profesores y miembros de la comunidad.

En la gestión administrativa

- La gestión administrativa ha sido totalmente reorganizada utilizándose instrumentos técnicos en su ejecución.
- Han sido definidos procedimientos operativos para las autorizaciones de gastos y pagos que facilitan su ejecución y garantizan control.
- Se viene realizando una evaluación mensual del cumplimiento del presupuesto, siendo presentado en las sesiones ordinarias de la Junta Directiva el informe de la Gerencia Administrativa y Financiera, refrendado por el Superintendente.
- Se han producido mejoras en el área de logística tales como compra de nuevos equipos informáticos y modernización de sus sistemas operativos.

- Se firmó un contrato de concesión para el funcionamiento del comedor escolar con una empresa especializada, que inclusive genera un pequeño ingreso adicional para la escuela.

En la Junta Directiva

- Se ha mantenido la dinámica de transparencia y discusión abierta llegando a posiciones de consenso, inclusive para resolver conflictos internos entre sus miembros.
- Hay interés y abertura para promover una mayor participación activa de más asociados porque se considera necesario contar con más personas que en el futuro puedan dar continuidad a los procesos iniciados. En ese sentido se ha iniciado la reflexión para fortalecer el trabajo de los Comités Consultivos como una forma de multiplicar agentes de cambio.

5.1.1.2. Desafíos

- Aún cuando se ha conseguido crear un ambiente favorable para la participación, se considera que esta es un derecho exclusivo de los asociados. Esta posición se justifica por la vivencia por años durante los cuales se creó un fuerte corporativismo entre el plantel docente con la Superintendencia. En la medida que los cambios en la gestión de la escuela se sucedan es previsible que el corporativismo será sustituido por una relación profesional. En esas condiciones sería posible aprovechar las contribuciones que estos profesionales pudieran dar. También es necesario crear las condiciones para que los alumnos participen activamente en la vida institucional de la escuela, consiguiendo de esta forma cumplir con los objetivos filosóficos de la EAR.
- Es necesario continuar desarrollando mecanismos para mantener un nivel de movilización de la comunidad que comienza a dar señales de estancamiento. La Junta Directiva convocó a miembros voluntarios para trabajar en los comités de apoyo y prácticamente no hubo respuesta. La preocupación con esta falta de respuesta es que se podrían crear las condiciones para una reconcentración de poder, sea en la Junta Directiva o en la Superintendencia.
- Es necesario mantener activa la motivación del grupo de cambio. Luego de la contratación del nuevo Superintendente algunos miembros de la Junta consideraron que ahora sólo era necesario esperar que con su calidad profesional resolviese los problemas de la escuela. Luego de varias discusiones el grupo entendió que el proceso sólo ha comenzado y que la necesidad de involucrarse, en el caso de la Junta Directiva, nos llevará los dos años que tenemos de mandato. Una perspectiva diferente pondría en riesgo la sostenibilidad de los cambios.

- Se vienen enfrentando procesos judiciales debido a que la anterior política de confianza aplicada en la gestión de recursos humanos generó la falta de un control adecuado sobre el tiempo efectivamente trabajado por el personal, lo que ha permitido que una parte de los profesores despedidos hayan iniciado acciones legales para reclamar falta de pago de horas extras. Paralelamente a la defensa a nivel legal la escuela viene creando las reservas financieras para asegurar que su estabilidad financiera no sea afectada en caso de tener resoluciones contrarias a sus intereses.

5.1.2. Lecciones aprendidas

El proceso de cambio de la EAR, en el que he participado activamente me ha dejado una serie de lecciones sobre la aplicación práctica de conceptos que a veces parecen lejanos de la realidad, así como me ha permitido verificar la validez de ideas que he venido desarrollando durante mi experiencia profesional y mi participación en el Programa de Maestría. Enseguida presento estas conclusiones.

5.1.2.1. Sobre la participación

A partir del concepto formulado por Stiglitz que ha sido utilizado en el proyecto, los resultados confirman la validez del enfoque seguido y que efectivamente se ha iniciado un proceso que abre espacio para la participación como se muestra a continuación:

- **Cambios en las relaciones tradicionales:** La Junta Directiva asumió un papel proactivo en su relación con la Superintendencia. Este es el papel esperado de los representantes elegidos por una comunidad para cautelar sus intereses.
- **Nuevas formas de aproximación a los temas:** Se pasó de la confrontación y defensa de puntos de vista individuales a la construcción de propuestas colectivas.
- **Ventajas de la transparencia y apertura:** La decisión de la Junta Directiva de colocar oficialmente ante el Comité de SACS, con toda transparencia, su punto de vista discordante en relación a la gestión de la escuela y defenderlo durante la misma es, probablemente el primer acto público de transparencia que la comunidad haya presenciado después de muchos años. Otra experiencia importante sucedió cuando la Junta Directiva decidió explicar a la comunidad su decisión sobre el procedimiento aplicado para la sustitución de la Superintendente.
- **Generar cambios:** La apertura y transparencia han permitido generar cambios que eran considerados imposibles entre la comunidad.

- **La suspicacia y la duda como barreras:** La Junta Directiva, así como la comunidad en su totalidad, han experimentado la forma como el clima de suspicacia y de duda, constituyen un obstáculo para la efectividad del modelo institucional así como de los cambios necesarios para retomarlo.
- **Importancia de la participación:** La experiencia del cambio ha permitido a la comunidad ganar experiencia sobre la importancia de su participación en la vida institucional de la escuela. Al momento de exigir respuestas a la Junta Directiva se ha dado un ejemplo práctico de reivindicación de su derecho a exigir explicación sobre decisiones tomadas por sus representantes.
- **Importancia de la estabilidad insitucional:** Principalmente se comprobó la importancia de la utilización de los mecanismos institucionales como medios para atender las demandas de la comunidad. Además permitió, en el caso de los rumores que circulaban a través de las "polémicas de corredor", verificar que las convocatorias para promover la destitución de la Junta Directiva carecían de suficiente apoyo a pesar de lo que se afirmaba, como sucedió con la pretendida destitución de la Junta Directiva en pleno.
- **Importancia del sistema representativo:** Finalmente, pienso que todos los que hemos participado activamente en el proceso confirmamos que no es realista dejar la responsabilidad sobre los asuntos de interés de una comunidad, sobre la responsabilidad exclusiva de un líder o de un grupo de líderes, porque estos terminan fácilmente seducidos con la práctica del poder, y que mucho más efectivo para la defensa de sus intereses es el modelo representativo colegiado que practica la apertura y transparencia.

Participación efectiva

Para que la participación sea efectiva es necesario que no se limite a un proceso de planeamiento o de toma de decisiones puntuales, es necesario que también sea parte del proceso de control del cumplimiento de los objetivos. Este es el desafío de las metodologías participativas de construir procesos de medio y largo plazo que permitan el desarrollo de una cultura participativa.

Participación y reivindicación

En los últimos años debido a mi actividad profesional he tenido contacto con metodologías participativas. Mi impresión, como observador, ha sido que estas metodologías se enfocan como instrumentos para procesos reivindicativos por parte de la población que sufre procesos de exclusión social. Brose y Barth confirman mi impresión:

“Por razones diversas, la población de bajos ingresos se caracteriza por la falta de acceso a sus derechos y beneficios básicos, como, por ejemplo, educación pública de calidad, reforzando una postura pasiva (...) La movilización social es entendida como un proceso que, por medio de la capacitación, posibilita una mejor estructura organizacional de la comunidad⁶¹”.

Sin embargo mi experiencia en la EAR me indica que inclusive un grupo poblacional que podemos considerar plenamente incluido, también muestra pasividad con relación al ejercicio de sus derechos. No pretendo en este documento generar un debate profundo sobre este tema, tan sólo intento mostrar que la movilización y participación son importantes en nuestras sociedades independientemente del segmento poblacional del que tratemos.

Participación y democracia

Otro aspecto de la participación, sobre el que la experiencia de cambio en la EAR me ha permitido reflexionar es su relación con el concepto de democracia. En un artículo publicado por Stephen Kanitz⁶² resalta que el concepto más antiguo de democracia es aquel en el cual todos los ciudadanos decidían todos los asuntos del Estado en forma prácticamente plebiscitaria. Muchas veces la orientación que he observado al hablar de participación, en la experiencia práctica de capacitaciones en metodologías participativas, me han dejado la impresión de que esa es la propuesta final de las mismas. Siguiendo con Kanitz, identifica que en los estados republicanos, como lo tienen la gran mayoría de nuestros países latinoamericanos, la decisión colectiva se ha reducido a la elección de representantes quienes tienen el mandato de tomar decisiones en nombre de la ciudadanía, aún cuando no la consulten. Concluye que la experiencia histórica muestra que las democracias plebiscitarias funcionan cuando se trata de pequeños grupos sociales. Si participación democrática fuese entendida como participación plebiscitaria, el proceso de tomar decisiones sería muy complejo. Por lo tanto pensar que una democracia participativa es mejor que una democracia representativa puede chocar con la posibilidad real de llevarla a la práctica.

Mi experiencia en la EAR ha enfrentado más de una vez ese dilema. La organización de la escuela separa claramente dos poderes: el legislativo, representado por la Junta Directiva, y el ejecutivo, en este caso la Superintendencia. Una parte importante del cambio que se viene dando en la escuela tiene estrecha relación con la definición de roles de los representantes que formamos parte de la Junta y más aún, asumir la responsabilidad de cumplir efectivamente ese papel. El hecho de promover una participación de la comunidad no significa promover una gestión plebiscitaria, significa reforzar la

⁶¹ Brose y Barth: Participación y Desarrollo, página 30.

⁶² Kanitz, Stephen: “Somos de fato una democracia? (¿Somos de hecho una democracia?). En *Veja*. Edición 1811. Año 36, N° 28, del 16 de julio de 2003. Editora Abril, Brasil

capacidad de la comunidad para que institucionalmente pueda verificar que sus intereses están siendo preservados por los gestores.

5.1.2.2. Sobre el papel del agente de cambio

A través de toda mi experiencia profesional he observado que los objetivos de un grupo de personas, aplicando ese término a grupos tan variados como un gobierno, una empresa privada o una asociación voluntaria, pueden ser conseguidos tanto como resultado de una construcción colectiva como de la iniciativa de líderes visionarios. Por lo tanto, si en el corto plazo es necesario realizar cambios rápidos es probable que un liderazgo fuerte sea más eficaz y eficiente cuando comparado con los procesos participativos que son más onerosos en tiempo y maduran más lentamente. La desventaja del liderazgo fuerte es que sus resultados no son duraderos, principalmente sino crea mecanismos para aliviar la tensión y resistencias que naturalmente crea un cambio. En esos casos el liderazgo sólo se limita a contener la presión, inclusive puede llegar a ser represivo.

Los procesos participativos consiguen manejar mejor las resistencias y tensiones y es por eso que consiguen resultados más duraderos. Además el propio proceso de interactuar en grupo crea oportunidades para identificar nuevas ideas que vayan llevando el proceso a horizontes que no se esperaban al inicio. En los casos con acción de líderes potentes los incentivos para la innovación disminuyen.

En varios momentos de mi vida profesional he presenciado como la participación enfocada desde una perspectiva utilitaria, es decir manipulada, se constituye en una barrera a los cambios. En muchos casos los líderes visionarios pierden flexibilidad para adaptar sus propuestas a cambios que le permitan ir progresivamente mejorándolas, mas son extremadamente flexibles para asumir posturas "participativas" con forma de oponerse a la misma. El inconveniente es que desarrolla una creatividad defensiva y no pro-activa. Esta fue la lección que obtuve de la estrategia seguida por la antigua Superintendente de la EAR.

Por las razones anteriores entendí que en mi papel de agente de cambio mi contribución principal debería ser la de promover la toma de conciencia del desafío que es lograr calidad en la gestión y fortalecer la visión de que la participación de la comunidad es el camino que permitirá alcanzar ese propósito.

Sin embargo también confirmé que la participación no es la solución, es sólo un medio para asegurar el control sobre el cumplimiento de los objetivos, no es un fin. La participación, desde mi punto de vista, tiene como fin la sostenibilidad de los procesos y los cambios alcanzados. Esta consideración lleva a destacar la importancia de la motivación.

Considero que el papel más importante de un agente de cambio es conservar la motivación del grupo de trabajo y con ello de la comunidad. La participación necesita de la motivación porque es un proceso desgastante. La perspectiva inicial de contribuir a resultados es estimuladora, sin embargo en la medida que pasa el tiempo, inclusive generando los resultados esperados, el grupo movilizado pierde el interés en participar. Este es el riesgo y el desafío principal de la participación: dinamizar y crear expectativas que den resultados, y que estos continúen creando nuevas expectativas y con ello crear una espiral virtuosa.

Cuando observo los procesos de oscilación política en nuestra Latinoamérica confirmo mi percepción. La participación al no ser intrínseca a nuestras sociedades, es decir no es parte de sus valores, y en las que por el contrario predomina el individualismo, entonces la participación se limita a su carácter utilitario. De esta forma se desaprovecha la energía de una sociedad motivada lo que genera desánimo y abre el espacio para el clamor por liderazgos fuertes.

Por esta razón concluyo que el agente de cambio asume una gran responsabilidad para lo cual necesita tener convicción sobre valores como honestidad y humildad

En relación a métodos.

Confirmé la diferencia que es ser agente de cambio y un profesional que presta servicios en temas sobre cambios. El profesional contribuye pero no genera cambios. El agente se orienta básicamente a buscar los cambios independientemente de los métodos. El agente es acción y el asesor es reflexión. Son complementarios mas el agente es el necesario.

5.2 Recomendaciones

A la EAR

A la comunidad de la EAR recomiendo que no pierda el espacio que recuperó para cautelar sus intereses.

A los agentes de cambio

Son dos recomendaciones que puedo dejar a aquellas personas que decidan asumir el papel de agente de cambio:

- Es difícil darse cuenta de lo que significa el proceso de cambio. No se trata de seguir pautas, debemos osar volar con nuestras propias alas para ver a donde llegamos.
- El agente de cambio debe reconocer que su papel no se limita a la aplicación de sus conocimientos profesionales sobre gestión del cambio, así como que los cambios no se limitan a la esfera de su actividad

profesional. Debemos reconocer que necesitamos estar preparados para utilizar todos los elementos que nuestra filosofía, formación y experiencia nos brindan para ser agentes de cambio en cada aspecto de nuestras vidas.

Al programa de Maestría

Reconozco la importancia del modelo innovador que sigue esta maestría por lo tanto mi recomendación es que aproveche de estas, nuestras experiencias, para los procesos de formación de nuevas promociones, porque somos el resultado del proceso y por lo tanto puede retroalimentarse con nuestras contribuciones. En este caso particular dejo una contribución sobre un tema que en mi opinión aún no está siendo suficientemente profundizado por el Programa: la participación.

Mi última recomendación es para que desarrolle un enfoque sobre el tema de la participación que no lleve a pensar que los conocimientos adquiridos sobre el mismo, son importantes sólo para cambios en el ambiente político o para enfrentar las situaciones conflictivas generadas por la tensión entre los excluidos e incluidos del bienestar general de la sociedad. El enfoque debe permitir visualizar que en situaciones específicas, como la de la EAR, los "incluidos" también necesitan aprovechar de la participación para asegurar la sostenibilidad de un beneficio común, que en este caso es la calidad de la enseñanza para sus hijos. Esto lo considero muy importante porque pienso que en la medida que podamos desarrollar más experiencias prácticas sobre la participación se puede influenciar otros aspectos de nuestras vidas como ciudadanos.

BIBLIOGRAFIA

- American School of Recife, **Handbook 2002-2003**.
- American School of Recife, **Self-study Report**, Febrero 2003.
- American School of Recife, **Constitution and By-Laws**, 31.08.2001
- Barth, Jutta y Brose, Markus, **Participação e Desenvolvimento Local, Balanço de una Década de Cooperação Técnica Alemã no Rio Grande do Sul**. Editora Sulina 2002.
- Diário Oficial do Estado de Pernambuco, Poder Executivo, **Escola Americana Do Recife - Estatutos**, 06.04.2002
- Kanitz, Stephen, **¿Somos de Fato uma Democrácia?**. En: Revista Veja-Edición 1811. Editora Abril, 16.07.2003
- Grundmann, Gesa y Stahl, Joachim, **Como la Sal en la Sopa**, Ediciones Abya-Yala 2002.
- Prorenda Rural- Pará, **Planejando o Desenvolvimento Local**, 2002.
- Proyecto CIGA, **Gestionando una Cultura de Calidad en la Educación**, 2002. http://www.ciga.cl/gestion_escolar.htm .
- Southern Association of Colleges and Schools, **Report of the Visiting Committee To American School of Recife**, March 2003.
- Southern Association of Colleges and Schools, **Principles and Philosophy of Accreditation**, 2000.
- Stiglitz, Joseph E., **El papel de la Participación en el Desarrollo**, 2000
- Stiglitz, Joseph E., **Participación y Desarrollo: Perspectivas desde el Paradigma Integral de Desarrollo**, 1999.
http://www.iigov.org/dhial/dh02/dhial2_09.htm .
- Zimmermann, Arthur, **Gestión de Cambio Organizacional**, Ediciones Abya-Yala 2000.

Contenido

- **Anexo I:** Extracto de la filosofía de la EAR.
- **Anexo I-A :** Respuesta de Pablo de a Torre aceptando el tema de mi tesis.
- **Anexo II:** Estatutos de la EAR.
- **Anexo III:** Acta de la Asamblea General de la EAR del 29.05.02 .
Punto importante: Mi elección como primer Director Suplente de la Junta Directiva de la EAR.
- **Anexo IV:** Acta de Asamblea General de la EAR del 28.05.03.
Puntos importantes:
 - √ Presentación de resultado de auditoría.
 - √ Reconocimiento por parte del Gobierno de los Estados Unidos de los problemas existentes en la EAR y su respaldo a las acciones de cambio.
 - √ Aprobación del presupuesto.
 - √ Reelección de tres de los miembros de la Junta Directiva (William Díaz con la mayor votación).
- **Anexo V:** Acta de Sesión Ordinaria de la Junta Directiva de la EAR de 09..06.03.
Puntos importantes:
 - √ Convocación a los padres y madres de familia para participar como miembros de Comités Consultivos.
 - √ Aprobación de mi proyecto de tesis.
- **Anexo VI:** Publicación, en el Diario Oficial de Recife, de la conformación de la Junta Directiva de la EAR para el periodo 2003-2004.
- **Anexo VII:** Carta de la Junta Directiva a la comunidad de la EAR informando de la contratación del nuevo Superintendente y de las medidas de reorganización e invitándola a una serie de encuentros para la aclaración de dudas al respecto.

Anexo I



FILOSOFIA

A Escola Americana do Recife oferece educação qualificada em Inglês, baseada em modelo norte-americano. O pequeno número de alunos por professor garante uma atenção individualizada. O espírito de cooperativismo é estimulado entre os membros da comunidade, buscando o máximo de envolvimento dos pais em todos os aspectos do programa escolar. A escola é administrada por uma Junta Diretora composta por pais que são eleitos pelos demais membros da comunidade. Todos assumem o compromisso de colaborar na manutenção do programa educacional mesmo fora dos horários de aulas, através do apoio ao trabalho dos professores, dos administradores e da Junta Diretora, na direção da escola. Os estudantes são ao mesmo tempo, aprendizes e contribuintes do processo educacional, tornando-se progressivamente mais responsáveis por sua própria educação.

Através de uma consistente experiência de imersão na sala de aula, a escola dá aos alunos fluência plena nas línguas inglesa e portuguesa. Eles ganham conhecimento e aprendem como compreender, aplicar, analisar, sintetizar e avaliar este conhecimento. Desta forma, os alunos adquirem uma consistente base para continuar sua educação em outros níveis escolares, ou na escolha de uma carreira apropriada.

A Escola busca guiar e influenciar os estudantes para que eles:

- 1 - Aprendam como aprender da forma mais adequada a cada um deles.
- 2 - Mostrem maturidade compatível com sua faixa etária e desenvolvam conceitos próprios.
- 3 - Sejam independentes, responsáveis e auto-disciplinados.
- 4 - Sejam comprometidos com valores morais sólidos e busquem filosofias de vida com conteúdo e que possam seguir adiante por si mesmos.
- 5 - Sejam abertos a receber e dar cooperação com os demais.
- 6 - Adquiram atitudes positivas em relação ao próprio corpo, desenvolvendo forma física e hábitos pessoais saudáveis.

A escola organiza eventos sociais para toda a família, incluindo a comemoração de festas e feriados brasileiros e norte-americanos. Atividades extracurriculares como: torneios esportivos e acadêmicos com outras escolas internacionais, música e teatro, fazem parte da rotina dos alunos.

Através de experiências como o conselho dos estudantes, os alunos aprendem a participar e contribuir responsabilmente com a família, com a comunidade local e com o meio ambiente.

Eles aprendem a aplicar princípios democráticos e demonstrar compromisso com a cidadania responsável e senso de justiça.

Anexo I-A

William Díaz

De: "Pablo de la Torre" <pdelatorre@uamericas.edu.ec>
Para: "Hernan Marquez" <hmarquez@uiio.satnet.net>
Cc: "William Díaz (E-mail 2)" <wdiazal@uol.com.br>
Enviada em: quinta-feira, 29 de maio de 2003 05:13
Assunto: RE: Consulta de William

MI estimado William:

Me parece super interesante tu planteamiento. De verdad es un cambio puesto que de costumbre no se participa de forma directa en la metodologia de ensenanza, el curriculo y los materiales de los centros educativos. Es participativo por que buscan que los padres se integren y por este medio se pueda plantear otros logros del centro de ensenanza y entre todos arriban a nuevas metas, nuevos productos, nuevos procesos, nuevos roles. Los profesores obviamente esten en contra por la costumbre, los trabajadores tambien. Entonces hay que disenar una estrategia que difunda las nuevas ideas de participacion y los propositos a lograr en un tiempo record (agosto). Hasta ahi es un PC y es una tesis.

Que tiene que tener vinculacion con descentralizacion y desarrollo local pues en mi parecer lo tiene, pues se trata de una localidad, la ciudad, la comuna, el barrio, el sector algo no es cierto. Que no esta relacionado con un municipio, rural, pobre no tiene importancia. LO que me gustaria saber es si puede convertirse en una leccion aprendida de primera mano para luego de pulirla y ajustarla sea considerada como buena practica en la ensenanza de chicos donde los padres pueden `participar en su proceso de ensenanza completo. Si esto es asi entonces se podria replicar para otras localidades, obviamente con los ajuste necesarios, pero podria crear un efecto demostrativo de que si se puede como padre participar si todos coinciden en los propositos para el bien comun, independientemente que sea la escuela mas cara del sector y que los padres sean los mas ricos de la ciudad, jajajajajaaaa!!!

Creo que es un PC con cierta vinculacion al desarrollo local pero preponderantemente a la Gestion del Cambio y lo mas valioso, asi deberia plantearse, es la posibilidad de ser demostrativa (leccion aprendida) y convertirse es una forma de ensenanza a los chicos con la participacion de los padres pero en todo, es decir proceso, metodo, contenidos, disciplina, etc.

Me parece que si lo podemos considerar como un PC que aplicara todas las herramientas e instrumentos proporcionados en el programa.

Saludos

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO
SECRETARIA DA FAZENDACOMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO - CPL/DAF
RESULTADO DO CONVITE N.º 12/2002 - PL n.º 22/2002

OBJETO: Aquisição de equipamento com instalação para climatização da ARE de Olinda - SEFAZ. Empresa desclassificada: PECAFRIO SISTEMAS TÉRMICOS LTDA-ME (por descumprimento ao item 5.1, "a" do edital). Empresas classificadas: as demais. Empresa vencedora: S.E DO NORDESTE LTDA, com proposta no valor global de R\$ 35.998,00. Recife, 05.04.2002. Odacy Wellington da Silva - Presidente da CPL.

(F)

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO
GABINETE DO GOVERNADOR

RESULTADO DE LICITAÇÃO

CONVITE N.º 06/2002 - PROCESSO N.º 15/2002.
OBJETO: Serviços de manutenção preventiva e corretiva nas geladeiras e freezers do Palácio do Campo das Princesas.

PROCESSO LICITATÓRIO DESERTO

CONVITE N.º 07/2002 - PROCESSO N.º 18/2002.
OBJETO: Serviços de desinsetização, descupinação e desratização nas áreas internas e externas do Palácio do Campo das Princesas.
FIRMAS CLASSIFICADAS: F.GENES & CIA LTDA, AGROPLAN - COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES LTDA, ZENON DETEITAZÕES LTDA - ME.
FIRMA VENCEDORA: F.GENES & CIA LTDA.
Fica aberto o prazo recursal previsto na Lei n.º 8.668/93.

AVISO DE LICITAÇÃO

CONVITE N.º 10/2002 - PROCESSO N.º 21/2002.
OBJETO: Serviços de manutenção preventiva e corretiva nas geladeiras e freezers do Palácio do Campo das Princesas.
ABERTURA: 17.04.2002 ÀS 09 HORAS
Os interessados poderão adquirir o Edital na Secretaria do Governo sítio na Rua Confederação do Equador, n.º 111 - Graças / Recife, no horário de 08 às 12 horas.

Recife, 05 de abril de 2002.

COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO
Secretaria do Governo

(F)

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO
SECRETÁRIO DE INFRA-ESTRUTURA

EXTRATO DE TERMO ADITIVO

Primeiro Termo Aditivo ao Convênio SEIN n.º 012/2001 - OBJETO: prorrogar o prazo de vigência para 24/08/2002 - DATA E ASSINATURA: 22/03/2002 - Governador do Estado: JARBAS DE ANDRADE VASCONCELOS; Prefeito do Município de Paulista: ANTÔNIO WILSON SPECK; Secretário de Infra-Estrutura: FERNANDO ANTÔNIO CAMINHA DUQUE.

(F)

SECRETARIA ESTADUAL DE SAÚDE
FUNDAÇÃO DE SAÚDE AMAURY DE MEDEIROS - FUSAM

EXTRATO DE CONTRATO

CONTRATO N.º 55/02. CONTRATADA: Construtora Elevação Ltda., OBJETO: Execução de obras e serv. de implantação do sistema de esgotamento sanitário do Município de Vitória de St. Antão. VALOR: R\$ 18.976.342,61. PRAZO: 360 dias à partir da OES. Data de assinatura: 03/04/02. ORIGEM: Proc. CEL/Projeto Alvorada n.º 009/01 - Concorrência n.º 008/01.

GUILHERME JOSÉ ROBALINHO DE OLIVEIRA CAVALCANTI
Secretário Estadual de SaúdeCOMISSÃO ESPECIAL DE LICITAÇÃO
MODALIDADE CONVITE
PROJETO ALVORADAAviso de abertura de Proposta de Preços
Modalidade: CONVITE N.º 042/2001.

OBJETO: CONSTRUÇÃO DE 95 MELHORIAS SANITÁRIAS DOMICILIARES NO MUNICÍPIO DE ALIANÇA/PE. Fica marcado para o dia 09/04/2002, às 15:00 h, a abertura dos envelopes com as propostas de preços na 1.ª DRES sito a Rua dos Coelho, 450 - Boa Vista Recife/PE..

Recife, 05 de Abril de 2002

Modalidade: CONVITE N.º 067/2001.
Aviso de abertura de Proposta de Preços

OBJETO: CONSTRUÇÃO DE 121 MELHORIAS SANITÁRIAS DOMICILIARES NO MUNICÍPIO DE IPUBI/PE. Fica marcado para o dia 09/04/2002 às 16:00 h a abertura dos envelopes com as propostas de preços na 1.ª DRES sito a Rua dos Coelho, 450 - Boa Vista Recife/PE..

Recife, 05 de Abril de 2002

Modalidade: CONVITE N.º 026/2002.
Aviso de abertura de Proposta de Preços

OBJETO: CONSTRUÇÃO DE 90 MELHORIAS SANITÁRIAS DOMICILIARES NO MUNICÍPIO DE MACAPARANÁ/PE. Fica marcado para o dia 09/04/2002 às 17:00 h a abertura dos envelopes com as propostas de preços na 1.ª DRES sito a Rua dos Coelho, 450 - Boa Vista Recife/PE..

Recife, 05 de Abril de 2002

GUILHERME DUARTE FREIRE
Presidente da Comissão Especial de Licitação.

(F)

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO
SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO,
TURISMO E ESPORTESSUAPE - COMPLEXO INDUSTRIAL
PORTUÁRIO GOVERNADORERALDO GUEIROS
CONCORRÊNCIA N.º 008/01

JULGAMENTO DAS PROPOSTAS - DECISÃO

Proc. CPL N.º 050/2001. OBJETO: Contratação dos serviços de Terraplenagem, Pavimentação, Obras de Arte Especial, Drenagem, Sinalização da Duplicação da Avenida Portuária. À vista do que consta no processo, a Comissão Permanente de Licitação decidiu classificar as licitantes da seguinte forma: 1.ª

SINDICATO DOS AUXILIARES DE ADM. E DE
ARM. GERAIS DO ESTADO DE PE - SINDAGE
EDITAL DE CONVOCAÇÃO

O Sindicato dos Auxiliares de Adm. e de Armazéns Gerais do Estado de PE - SINDAGE, nos termos do seu Estatuto Social e Legislação vigente, convoca os trabalhadores da CEAGEPE e TER, AÇUCAREIRO, ligados ao SINDAÇUCAR a comparecerem à Assembleia Geral Ordinária, a se realizar no dia 09/04/2002, no Sítio Portuário do Recife, às 11:00 em 1.ª convocação e às 11:30 em 2.ª convocação, com qualquer número de associados e no Terminal Açucareiro às 17:00 em 1.ª convocação e às 17:30 em 2.ª convocação conforme acima, para deliberarem sobre a seguinte ordem:

- Deliberar, Pauta de Reivindicação Oito Base 1.º de maio.
- Deliberar sobre delimitação de Greva.
- Autorizar a diretoria do SINDAGE a promover Acordo Coletivo ou Instaurar Dissídio.

Recife, 28 de Março de 2002.

Gilberto de Araújo de Souza - Presidente

(58705)

CAULIM DO NORDESTE S.A. - CNPJ

09.933.219/0001-18. AVISO AOS ACIONISTAS - A administração da Caulim do Nordeste S.A. comunica que se encontram à disposição dos Senhores Acionistas, na sede social da empresa, à Rodovia PE 60, Km 12,8, Ipojuca, Pernambuco, os documentos descritos no Art. 133, Incisos I e II da Lei n.º 6.404/76, relativos ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2001. Ipojuca, 02 de abril de 2002. Amadeu Romaguera Neto - Diretor Superintendente.

(59628)

NOVALI

NOVA DESCOBERTA ALIMENTOS S/A

CNPJ(MF)N.º10.055.820/0001-34-Empresa Beneficiária de Incentivos Fiscais do Nordeste - FINOR - AVISO AOS ACIONISTAS Encontra-se à disposição dos Senhores Acionistas, na sede social da empresa à Rua Almirante Saldanha da Gama 127, Boa Viagem, Recife - PE, os documentos a que se refere o artigo 133 da Lei n.º 6.404/76, relativos ao exercício social encerrado em 31/12/2001. AGO - 1.ª CONVOCAÇÃO - Ficam convidados os Senhores Acionistas a se reunirem no próximo dia 04 de maio de 2002, às 10:00h, na sede social, à Rua Almirante Saldanha da Gama, 127, Boa Viagem, Recife - PE., a fim de deliberarem sobre a seguinte ordem do dia: a) Matéria de que trata o art. 133 da Lei n.º 6.404/76 e aprovação das demais contas referentes ao exercício social encerrado em 31.12.2001; b) Aumento do Limite de Autorização para aumento do Capital Social; c) Alterações Estatutárias que se façam necessárias; d) Demais assuntos que sejam pertinentes e correlatos.

Recife(PE), 04 de abril de 2002.

ARTHUR BRUNO SCHWAMBACH - Diretor Presidente

(59627)

ESCOLA AMERICANA DO RECIFE
ESTATUTOS
CAPÍTULO I

NOME, SEDE, DURAÇÃO E OBJETIVOS

Art. 1.º - A Escola Americana do Recife, fundada em 1957, com sede na cidade do Recife, Pernambuco, Brasil, na Rua Sá e Souza, n.º 408, bairro da Boa Viagem, é uma instituição civil sem fins econômicos com foro na cidade do Recife e com prazo indeterminado de duração, cuja existência, término de atividades, e distribuição dos seus bens será regida por este Estatuto.

BEVISA - PECUÁRIA BELA VISTA S/A

CNPJ (MF) N.º 08.161.119/0001-58 - Empresa Beneficiária dos Incentivos Fiscais do Nordeste - FINOR - AVISO AOS ACIONISTAS: Acham-se à disposição dos senhores Acionistas desta Cia na sede social à Rua Leão Corado n.º 35, Centro, Águas Belas-PE, os documentos a que se refere o Art. 133 da Lei n.º 6.404/76 ref. ao exercício social encerrado em 31/12/2001. Águas Belas-PE, 03/04/2002. PAULO TENÓRIO MARANHÃO - Presidente.

(59630)

FIABESA - FIAÇÃO ÁGUAS BELAS S/A

CNPJ (MF) N.º 24.278.681/0001-12 - Empresa Beneficiária dos Incentivos Fiscais do Nordeste - FINOR - AVISO AOS ACIONISTAS: Acham-se à disposição dos senhores Acionistas desta Cia na sede social à Rua Leão Corado n.º 35, Centro, Águas Belas-PE, os documentos a que se refere o Art. 133 da Lei n.º 6.404/76 ref. ao exercício social encerrado em 31/12/2001. Águas Belas-PE, 03/04/2002. PAULO TENÓRIO MARANHÃO - Presidente.

(59631)

LACERDA DE MELO BÚFALOS S/A - LACESA

CNPJ (MF) N.º 08.962.631/0001-01 - Empresa Beneficiária dos Incentivos Fiscais do Nordeste - FINOR - AVISO AOS ACIONISTAS: Acham-se à disposição dos senhores Acionistas desta Cia na sede social à Rua Leão Corado n.º 35, Centro, Águas Belas-PE, os documentos a que se refere o Art. 133 da Lei n.º 6.404/76 ref. ao exercício social encerrado em 31/12/2001. Águas Belas-PE, 03/04/2002. PAULO TENÓRIO MARANHÃO - Presidente.

(59632)

PECUÁRIA PASTOS VERDES S/A - PAVESA

CNPJ (MF) N.º 11.623.162/0001-00 - Empresa Beneficiária dos Incentivos Fiscais do Nordeste - FINOR - AVISO AOS ACIONISTAS: Acham-se à disposição dos senhores Acionistas desta Cia na sede social à Rua Leão Corado n.º 35, Centro, Águas Belas-PE, os documentos a que se refere o Art. 133 da Lei n.º 6.404/76 ref. ao exercício social encerrado em 31/12/2001. Águas Belas-PE, 03/04/2002. PAULO TENÓRIO MARANHÃO - Presidente.

(59633)

FIABESA GUARARAPES S/A

CNPJ (MF) N.º 03.083.850/0001-98 - Empresa Beneficiária dos Incentivos Fiscais do Nordeste - FINOR - AVISO AOS ACIONISTAS: Acham-se à disposição dos senhores Acionistas desta Cia na sede social à Rua Leão Corado n.º 35, Centro, Águas Belas-PE, os documentos a que se refere o Art. 133 da Lei n.º 6.404/76 ref. ao exercício social encerrado em 31/12/2001. Águas Belas-PE, 03/04/2002. PAULO TENÓRIO MARANHÃO - Presidente.

(59634)

SECRETARIA DA JUSTIÇA E CIDADANIA
COMISSÃO ESPECIAL DE LICITAÇÃO

processo acima referenciado, julga inabilitadas as empresas ENARCO Ltda., Joffe Empreiteira Agrarianse Ltda e a Nova Meta Indústria Comércio Serviços e Representação Ltda., pelos fatos e fundamentos expostos no julgamento de habilitação anexo ao processo. Ficam desde já aberto o prazo recursal.

RODRIGO MOREIRA CORDEIRO
 Presidente da CEL.

(F)

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO
SECRETARIA DA JUSTIÇA E CIDADANIA
COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO

AVISO DE LICITAÇÃO

Concorrência Nº 002/2002 - Fornecimento de Gêneros Alimentícios Percebíveis para as Unidades da SUSIPE, para o segundo semestre de 2002. Data: 08.05.2002, às 9h30min.

Concorrência Nº 003/2002 - Fornecimento de Gêneros Não Percebíveis, para as Unidades da SUSIPE, para o segundo semestre de 2002. Data: 08.05.2002, às 9h30min.

Concorrência Nº 004/2002 - Fornecimento de Hortifrutigranjeiros para as Unidades da SUSIPE, para o segundo semestre de 2002. Data: 10.05.2002, às 9h30min. Ana Elizabeth Hilde de Castro - Presidente da CPL.

14.315.070.97, 2º Lote: CONSTRUTORA OAS LTDA - R\$ 14.505.517,49, que por este publicado, tendo a quem interessar possa, devidamente notificado na forma da lei.

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO/UEPE

Extrato de Contrato

1º Termo Aditivo ao contrato nº 70/2001. Objeto: aquisição de oxigênio medicinal. Valor: R\$ 128.900,00 (cento e vinte e oito mil e oitocentos reais). Vigência: 7 meses. Data de assinatura: 01/07/2002. Miguel Guimarães de Souza Lima - Presidente CCPL.

(F)

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO/UEPE

Extrato de Contrato

2º Termo Aditivo ao contrato nº 50/2001. Relativa serviço de manutenção - convênio nº 217772000 MOPRS. Objeto: prorrogação de prazo por mais 90 (noventa) dias. Contratada: Consultal - Construções e Serviços Ltda. Data de assinatura: 04/02/2002. Miguel Guimarães de Souza Lima - Presidente CCPL.

(F)

Publicações Particulares

EMPRESA DE TURISMO DE PERNAMBUCO
S/A - EMPETUR, CNPJ Nº 10.931.533/0001-40.
1ª ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA - PRIMEIRA CONVOCAÇÃO

Ficam convocados os Senhores Acionistas da Empresa de Turismo de Pernambuco S/A - EMPETUR para reunirem-se em Assembleia Geral Ordinária, na sua sede social, situada no Complexo Viário Vice Governador Barreto Guimarães, s/nº, Ondara/PE, às 10h00 (dez) horas do dia 15 (quinze) de abril de 2002, a fim de deliberarem sobre as seguintes matérias: 1) Tomada de contas dos administradores, azarado, discussão e votação das demonstrações financeiras, relativas ao exercício de 2001; 2) Destinação do lucro líquido do exercício; 3) Eleição de membros dos Conselhos de Administração e Fiscal; 4) Outros assuntos de interesse social. Onda, 03 de abril de 2002. A Carlos Eduardo Cirra da Costa Pereira - Presidente do Conselho de Administração.

escola, fundamentada em ensaio crítico, de acordo com a legislação brasileira, e que satilize e pudor determinado pela Associação de Escolas Americanas do Brasil e sua Associação de Escolas Americanas do Brasil em 1911, do qual se extrai a seguinte legislação: "O aluno terá acesso à Escola sem discriminação de sexo, religião, raça ou nacionalidade".

Parágrafo Único. Os alunos terão acesso à Escola sem discriminação de sexo, religião, raça ou nacionalidade que não gozem de qualquer privilégio de mentalidade escolar, exceto aquelas definidas em lei.

II. Sócios Honorários serão o Cânel dos Estados Unidos da América e seu cônjuge, pais ou responsáveis por alunos formados pela Escola Americana do Recife e os fundadores, aqueles que assinarem a Ata de Organização da Escola Americana ou nomeados como entidades civis.

Parágrafo Único - Os nomes dos Sócios serão definidos e relacionados por ocasião da matrícula inicial, podendo ser substituídos a qualquer momento, mediante aviso com 05 (cinco) dias de antecedência da reunião de Assembleia Geral, desde que com autorização por escrito do Sócio anteriormente registrado, exceto em caso de falecimento.

Art. 4º - Aos Sócios Patronos compete:

- Comprar e fazer cumprir fielmente estes Estatutos;
- Estar em dia com as mensalidades e demais obrigações financeiras determinadas pela Junta Diretora ou pela Assembleia Geral;
- Portar-se eticamente no trato de quaisquer assuntos que digam respeito à instituição, seus professores, funcionários, alunos, Sócios e órgãos previstos nestes Estatutos;
- Art. 5º - São direitos dos Sócios Patronos:
 - Destruir das oportunidades educacionais, sociais e culturais oferecidas pela instituição;
 - Tomar parte ativa na concretização dos objetivos da instituição;
 - Participar das Assembleias Gerais;
 - Votar e serem votados para participação em comitês;
 - Votar e serem votados nas eleições para membros da Junta Diretora;
 - Votar e serem votados nas eleições para candidatos para membros da Junta Diretora e membro da Junta Diretora e nem votar em matérias organizacionais;
- Art. 6º - São direitos dos Sócios Honorários:
 - Participar das atividades sociais e culturais oferecidas pela instituição;
 - Estar presentes e participarem das reuniões de Assembleia Geral na qualidade de membros "ex-officio", sem direito de voto.

CAPÍTULO III
ASSEMBLÉIA GERAL

Art. 7º - A Assembleia Geral será composta de todos os Sócios que satisfizerem as obrigações determinadas no art. 4º. Ela se reunirá, ordinariamente, nos meses de outubro e maio, e extraordinariamente, tantas vezes quantas venha a ser necessário, convocada pela Junta Diretora ou por pedido de um terço dos Sócios Patronos.

§ 1º - A convocação para as reuniões da Assembleia, ordinárias ou extraordinárias, dar-se-á mediante aviso por escrito enviado a cada Sócio Patrono pelo menos com oito dias de antecedência.

§ 2º - Toda convocação deverá indicar os assuntos a serem tratados.

§ 3º - Todo quanto às matérias especificadas nos §§ 4º e 5º deste artigo, o "quorum" para abertura e votação nas Assembleias será estabelecido pela presença de, no mínimo, 1/3 (um terço) dos Sócios Patronos com direito a voto, não sendo considerados, para fins de "quorum", os votos "in absentia", deliberando a Assembleia, através da maioria simples dos presentes.

§ 4º - Para reformar ou emendar estes Estatutos, exceto quanto à matéria tratada no parágrafo seguinte, que exigirá o "quorum" nele previsto, o "quorum" para abertura e votação será estabelecido pela presença, de no mínimo, metade dos Sócios Patronos com direito a voto, deliberando a Assembleia pelo voto de 2/3 (dois terços) dos presentes.

§ 5º - Para alienar ou hipotecar bens imóveis da Escola, contratar empréstimos financeiros ou dissolver a instituição, o "quorum" para abertura de Assembleia será estabelecido pela presença, de no mínimo, 2/3 (dois terços) dos Sócios Patronos com direito a voto, deliberando a Assembleia pelo voto de 2/3 (dois terços) dos Sócios Patronos com direito a voto.

Art. 8º - O comparecimento a uma Assembleia Geral habilita o Sócio Patrono a votar na próxima e nas Assembleias subsequentes, desde que satisfizesse todos os requisitos previstos no art. 4º.

Art. 9º - A votação nas Assembleias Gerais será pelo simples levantamento do cartão de votação, exceto na eleição da Junta Diretora.



que será sempre por escrutínio secreto, considerando os votos "in abstrato", sendo vedado o voto por procuração.

§ 1º - Para efeito de votação, cada família terá direito a 2 (dois) votos, ainda que apenas um dos Sócios Patronos se encontre presente, desde que o Sócio Patrono ausente esteja habilitado a votar, hipótese em que o Sócio Patrono presente, se deslejar, manifestar os dois votos, salvo se o outro Sócio Patrono ausente manifestar voto "in abstrato".

§ 2º - O direito reconhecido no parágrafo antecedente é extensivo à Junta Diretora que seja reconhecida como único responsável perante a Escola Americana do Recife, nos termos do art. 3º, inciso I, exceto na hipótese de um dos Sócios Patronos haver sido penalizado na forma do art. 42, inciso III.

§ 3º - A prerrogativa assegurada nos parágrafos antecedentes não atesta a necessidade dos "quorum" específicos previstos no art. 7º.

Art. 10 - Serão admitido o voto "in absentia" nas seguintes situações:

- a) quando o Sócio Patrono residir ou se encontrar temporária e comprovadamente fora da Região Metropolitana do Recife;
b) quando o Sócio Patrono ou parente em primeiro grau se encontrar, comprovadamente enfermo.
§ 1º - A convocação das condições previstas nas letras "a" e "b", do "caput", deverá ser feita no momento da entrega do voto, por escrito, ao Secretário da Assembleia.
§ 2º - O voto "in absentia" deverá ser entregue em envelope lacrado por ser indelevel assinado pelo Sócio Patrono, até a abertura da Assembleia.

Art. 11 - Além dos demais deveres especificados nestes Estatutos, a Assembleia Geral deverá:
I. Eleger um Moderador e um Secretário de Atas para funcionar especificamente na reunião;
II. Receber os relatórios anuais, deliberando sobre a sua aprovação;
III. Eleger uma Comissão de Indicação de Candidatos à eleição da Junta Diretora em sua reunião ordinária do mês de outubro;
IV. Eleger uma Comissão de Auditoria em sua reunião ordinária de maio;
V. Eleger a Junta Diretora e três (3) suplentes, por voto secreto, em sua reunião ordinária do mês de maio;
VI. Aprovar os orçamentos de custos operacionais e de investimentos, assim como as fontes de recursos para cobrir tais despesas, propostos pela Junta Diretora;
VII. Pelo voto majoritário de dois terços (2/3) dos Sócios Patronos com direito a voto, presentes, determinar a cassação de mandato de membro da Junta Diretora ou de toda a Junta, no caso de descumprimento dos deveres estabelecidos no art. 18.

Parágrafo Único. Não sendo aprovada a proposta de orçamento apresentada pela Junta Diretora, será convocada nova Assembleia, no prazo máximo de 15 (quinze) dias, para deliberação sobre as modificações e serem introduzidas. Não se obtendo "quorum" para realização da Assembleia ou não sendo aprovadas as modificações, considerar-se-á aprovada, em caráter definitivo, a proposta original apresentada pela Junta Diretora.

CAPÍTULO IV
COMISSÃO DE INDICAÇÃO DE CANDIDATOS E ELEIÇÃO

Art. 12 - Em sua reunião de outubro, a Assembleia Geral Ordinária elegerá uma Comissão de Indicação de Candidatos e Eleição, composta de cinco (5) membros efetivos e dois (2) suplentes, impedidos os membros da Junta Diretora, e seus cônjuges. E os sócios patronos que não preencherem os requisitos previstos nos arts. 4º, e 8º. A esta Comissão compete, pelo período de um ano:
I. A indicação dos candidatos a membro da Junta Diretora;
II. Elaborar, e divulgar, nas Assembleias Gerais Ordinárias de maio e outubro, uma lista de todos os Sócios Patronos habilitados a votar e serem votados para a composição de Comissões.

§ 1º - Os candidatos a membro da Junta Diretora deverão necessariamente ter cumprido e estar em dia com os deveres de patrono, previstos nos arts. 4º, e 8º, e, sendo excluído aqueles que estejam em período de repectuação financeira e ou usufruem de benefício que não seja estenoso a qualquer membro de comunhão.
§ 2º - A lista referida no inciso II, deverá ser colocada à disposição dos Sócios Patronos na Secretaria da Escola com antecedência mínima de 15 dias.

Art. 13 - Para a eleição de membros da Junta Diretora, a Comissão de Indicação proporá um número de candidatos, pelo menos, 50% (cinquenta por cento) maior que o número de vagas a serem preenchidas.
§ Primeiro - Esta lista, em ordem alfabética pelo último nome, será enviada juntamente com a convocação para a reunião de Assembleia Geral e ocorrer no mês de maio, e cada Sócio Patrono da instituição.
§ Segundo - Nenhum será indicado para qualquer cargo na Junta Diretora sem seu prévio consentimento, oral ou escrito, vedada a indicação de cônjuges e parentes até o primeiro grau de funcionários e professores da Escola e de Sócios Patronos que não tenham comparecido e pelo menos uma das duas últimas Assembleias Gerais Ordinárias.

CAPÍTULO V
COMISSÃO DE AUDITORIA

Art. 14 - Em sua reunião de maio, a Assembleia Geral elegerá a Comissão de Auditoria, que consistirá de cinco (5) membros e pelo menos dois (2) suplentes, impedidos os membros da Junta Diretora, seus cônjuges e parentes em primeiro grau de pessoas da Administração e os Sócios Patronos que não preencherem os requisitos dos arts. 4º, e 8º. A esta Comissão serão confiadas todas as tarefas de auditoria de assuntos financeiros e dos procedimentos contábeis;
§ Único - A ter início no ano letivo imediato após a eleição, cada membro da Comissão de Auditoria servirá pelo período de dois anos. As eleições permitirão uma sobreposição nos mandatos dos membros desta Comissão.
Art. 15 - Os membros da Comissão de Auditoria examinarão os registros financeiros da Escola e inventariarão o pessoal administrativo sobre assuntos financeiros de modo a propor à Junta Diretora as medidas que julgarem cabíveis e apresentarão à Assembleia Geral um Relatório Anual em sua reunião do mês de outubro.

CAPÍTULO VI
JUNTA DIRETORA

Art. 16 - A Escola será administrada pela Junta Diretora, que detém o seu poder do voto direto dos Sócios Patronos.
Art. 17 - A Junta Diretora será composta de sete (7) membros, eletos em sua totalidade ou parcialmente, pela Assembleia Geral, em sua reunião do mês de maio, para o prazo de dois (2) anos, com direito a reeleição, desde que o mandato não exceda o total de quatro (4) anos consecutivos.

Art. 20 - A Junta Diretora se reunirá regularmente uma vez por mês e outras vezes quando convocada pelo Presidente, ou quando convocada por escrito por dois de seus membros.

Art. 21 - O "quorum" para reuniões da Junta Diretora será de cinco (5) dos seus membros presentes. As decisões serão pelo voto da maioria dos presentes. As atas das reuniões serão lavradas no Livro de Atas, na língua portuguesa.

Art. 22 - São atribuições do Presidente da Junta Diretora:
I. Presidir as reuniões da Junta Diretora;
II. Representar a instituição em seus assuntos legais, bem como perante terceiros, ativa e passivamente, judicial e extra-judicialmente;

III. Delegar poderes, inclusive mediante procurações, quando necessário;

IV. Delegar poderes administrativos aos demais membros da Junta Diretora;

V. Executar ou fazer com que sejam executadas as decisões da Assembleia Geral ou da própria Junta Diretora;

VI. Apresentar o Relatório Anual e declaração financeira para a prestação de contas à Assembleia Geral.

Art. 23 - São atribuições do Vice-Presidente:
I. Substituir o Presidente em suas ausências;
II. Cumprir as missões que lhe sejam delegadas pelo Presidente.

Art. 24 - São atribuições do Tesoureiro:
I. Ter sob sua responsabilidade as finanças da Escola;
II. Indicar um Contador para manter os livros de Atas da Escola devidamente em dia;

III. Em conjunto com o Contador, preparar relatório mensal da situação financeira, para ser apresentado à Junta Diretora;

IV. Em cooperação com o Contador, preparar um relatório trimestral comparando o ocumprimento com o realizado e as despesas, para aprovação da Junta Diretora;

V. Em conjunto com o Contador, apresentar ao final do ano fiscal, um balanço e o demonstrativo de resultados, para apresentação à Assembleia Geral.

Art. 25 - São atribuições do Vice-Tesoureiro:
I. Assumir as responsabilidades de Tesoureiro nos impedimentos deste;

II. Cumprir as missões que lhe sejam delegadas pelo Tesoureiro.

Art. 26 - São atribuições do Secretário:
I. Fazer as Atas das reuniões da Junta Diretora;
II. Responsabilizar-se pela lavatura das atas no Livro de Atas da Junta Diretora;

III. Autenticar todas as decisões tomadas pela Assembleia Geral e pela Junta de Diretores;

IV. Por ordem da Junta Diretora, convocar todas as reuniões da Junta Diretora e da Assembleia Geral;

V. Assinar e enviar Correspondência;

VI. Em consulta com o Presidente e com o Superintendente, preparar a agenda de todas as reuniões.

Art. 27 - São atribuições do Vice-Secretário:
I. Substituir o Secretário em seus impedimentos;

II. Cumprir as missões que lhe sejam delegadas pelo Secretário.

Art. 28 - O Diretor Vogal cooperará com os demais Diretores exercitando a autoridade que lhe é concedida por estes Estatutos.

Art. 29 - Perde automaticamente o mandato, o Diretor que deuse de ser Sócio Patrono, ou que:
I. Deixar de cumprir seu justo cargo, os deveres previstos nos arts. 4º;

II. Deixar de participar, no semestre, de três (3) reuniões consecutivas ou não, da Junta Diretora.

Parágrafo 1º. - A falta de participação, no semestre, de três (3) reuniões consecutivas ou não, da Junta Diretora, não renovará o mandato do Diretor, quando ele ou a respectiva família tiverem de ausentar-se do Estado de Pernambuco, ou por motivo de saúde, desde que por período não superior a seis (6) meses.

Parágrafo 2º. - Em qualquer dos casos acima, o suplente será automaticamente investido no cargo vacante, devendo a Secretaria da Escola comunicar-se no prazo de até 5 (cinco) dias.

Art. 30 - Anualmente, a Junta Diretora escolherá, dentre os membros que estiverem concluindo o seu mandato nesse ano, um membro para funcionar perante a Junta Diretora do ano letivo seguinte como Conselheiro, sem direito a voto.

Parágrafo Único - Compete ao Conselheiro auxiliar a Junta Diretora, esclarecendo, sempre que necessário, as políticas e decisões adotadas pela Junta Diretora que funcionou no ano letivo anterior.

CAPÍTULO VII
SUPERINTENDENTE

Art. 31 - O Superintendente é empregado como Executivo, e, como tal, é responsável pela coordenação e execução das decisões da Junta Diretora e pela implementação de política e das diretrizes emanadas da mesma Junta.

CAPÍTULO VIII
PATRIMÔNIO E RECEITA

Art. 32 - O patrimônio e a receita da Escola Americana do Recife adquirem de:
I. Mensalidades escolares e outras contribuições dos sócios determinadas pela Junta Diretora;
II. Doações, legados, subvenções governamentais, ou quaisquer outras formas de aquisição;
III. Taxas especiais ou retidos aprovados pela Assembleia Geral.

Art. 33 - A receita geral será aplicada exclusivamente dentro do Brasil para fins educacionais em conformidade com estes Estatutos. Os membros da Junta Diretora, bem como os Sócios Patronos da Instituição, não receberão qualquer remuneração sob qualquer modalidade ou benefício, nem terão qualquer participação nos resultados financeiros da Instituição, nem mesmo gratificações ou vantagens.

Art. 34 - Quaisquer débitos ou obrigações pelas quais venha a Escola a ser responsável serão parantidos exclusivamente pelos bens que compõem o patrimônio da Instituição, sem qualquer responsabilidade pessoal dos membros da Junta Diretora ou dos sócios da

Parágrafo Único. A propriedade pessoal dos membros da Junta Diretora não será incluída de maneira alguma entre os bens da Instituição.

Art. 33 - Qualquer sócio que deite ou seja excluído da Instituição não terá direito a qualquer parte do patrimônio da mesma, inclusive, o direito de receber indenização ou seja, a qualquer título, a menos que tenha sido vítima de fraude ou de ato ilícito praticado pelo sócio, sendo admitida a diferenciação no valor da mensalidade em razão da série cursada pelo aluno.

Parágrafo Único. Em hipóteses excepcionais, poderá ser permitida a um ou mais Sócios Patrões adimplir parcialmente a mensalidade devida, mediante acordo firmado com a Escola em que se comprometa(m) a efetuar o recolhimento da diferença nas condições estabelecidas pela Junta Diretora.

CAPÍTULO IX

PROCESSO DISCIPLINAR

Art. 35 - Qualquer pessoa referida no inciso III, do art. 4º, está legitimada a representar por escrito à Superintendência da Escola, para apuração do cometimento, por Sócio, de atos contrários à moral, à ética e aos bons costumes, sempre que, de forma direta ou indireta, forem envolvidos interesses da Escola Americana do Recife, de seus professores, funcionários, alunos e Sócios.

Art. 36 - No prazo máximo de 5 (cinco) dias úteis, a Superintendente encaminhará a representação à Junta Diretora, que, entendendo relevante a representação, por voto de maioria dos seus membros, instruirá o Sócio, estabelecendo-lhe prazo de 10 (dez) dias para o fazer sua defesa, por escrito.

Parágrafo Único - A instrução do Sócio será feita pessoalmente ou por carta registrada, sem qualquer ordem de preferência entre essas formas de instrução.

Art. 40 - Para elucidação dos fatos, a Junta Diretora poderá inquirir Sócios, professores, funcionários, alunos e pessoas que tenham conhecimento do fato investigado.

Art. 41 - Com ou sem apresentação de denúncia, a Junta Diretora, por voto de maioria dos seus membros, decidirá absolvendo o Sócio ou aplicando-lhe uma das penalidades previstas no artigo 42, intimando-o de sua decisão na forma do parágrafo único, do art. 39.

Art. 42 - As penalidades passíveis de aplicação são as seguintes:

- I. Advertência;
- II. Suspensão dos direitos previstos nos arts. 5º e 6º destes Estatutos, pelo prazo máximo de 01 (um) ano;
- III. Perda da condição de Sócio, independente de permanecer responsável por aluno matriculado na Escola Americana do Recife, sendo-lhe vedado o acesso a quaisquer dependências da Escola.

CAPÍTULO X

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 43 - O ano fiscal da Instituição terá início em primeiro (1º) de agosto e terminará no dia 31 de julho do seguinte.

Art. 44 - A Instituição só poderá ser extinta em Assembleia Extraordinária convocada para este fim, nos termos do art. 7º.

Parágrafo 1º - No caso de dissolução vir a ser aprovada, a Assembleia Geral decidirá a qual organização congênera, no Brasil, ou a qual Agência de Serviço Social no Estado de Pernambuco será doado o patrimônio líquido.

Parágrafo 2º - Nesta mesma Assembleia serão nomeados o liquidante e a Comissão para cuidar da liquidação.

Parágrafo 3º - O liquidante prestará contas pessoalmente à Comissão até o fim da liquidação.

Parágrafo 4º - Nenhum dos sócios da Instituição ou da comissão terá jus a qualquer benefício resultante da liquidação.

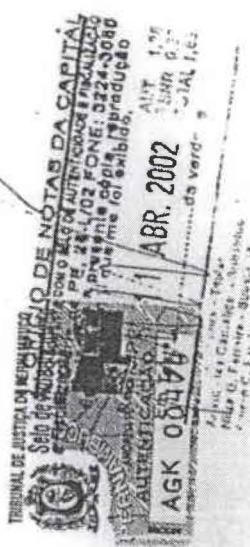
Art. 45 - Estes Estatutos foram concordados e aprovados pela Assembleia Geral em sua reunião de 31 de agosto de 2001 e vigorarão a partir da sua publicação no Diário Oficial do Estado de Pernambuco, tomando revogadas as disposições em contrário, principalmente os Estatutos anteriores.

Recife, 31 de agosto de 2001

GUSTAVO ALBERTO DE MELO SOARES - Presidente da Diretoria

(68715)

<http://www.fisepe.pe.gov.br/cepe>



§ 2º - Todos os sete (7) membros da Junta Diretora deverão ter conhecimento do funcionamento da Instituição.

§ 3º - O mandato dos membros da Junta Diretora terá início no primeiro dia de agosto após sua eleição e terminará no dia 31 de julho do segundo ano, exceto no caso de não haver sido realizada a eleição.

- III. Tesoureiro
- IV. Vice Tesoureiro
- V. Secretário
- VI. Vice Secretário
- VII. Vogal

§ 5º - O Cônego dos Estados Unidos será membro honorário da Junta Diretora, sem direito a voto.

Art. 18 - São atribuições dos membros da Junta Diretora:

- I. Zelar prioritariamente pela qualidade do ensino na escola. Para isso deverão fazer cumprir as normas do SACS quanto a recrutamento, treinamento e avaliação dos professores e acompanhar assiduamente o aproveitamento dos alunos.
- II. Eleger dentre os seus membros os ocupantes dos cargos especificados no art.17, § 4º.
- III. Na ordem relacionada no art.17, § 4º, representar a Instituição perante terceiros;
- IV. Dirigir a Escola Americana do Recife e administrar-lhe os bens;
- V. Convocar e servir os substitutos eleitos pela Assembleia Geral, em caso de vedação na Junta Diretora. Os suplentes ou substitutos deverão ser convocados na ordem do número de votos recebidos, até a terceira alternativa. Essa terá um mandato até a próxima eleição regular programada pela Assembleia Geral. Não havendo suplentes ou substitutos, membros "ad hoc" serão indicados pela Junta Diretora para servir até a próxima Assembleia Geral, quando necessariamente, será realizada eleição de novos membros para a Junta Diretora;
- VI. Contratar e demitir o Superintendente;
- VII. Baseado na recomendação do Superintendente, empregar ou providenciar pessoal, conforme seja necessário e razoável para cumprir os objetivos da Instituição, determinar funções, estabelecer remuneração de todo o pessoal e demitir, quando necessário;
- VIII. Estabelecer as taxas escolares a serem cobradas;
- IX. Apresentar à Assembleia Geral, em outubro, um Relatório Anual, com Balanço e Demonstrativo de Resultados até 31 de julho anterior;
- X. Apresentar à Assembleia Geral, em maio, proposta de orçamento para o ano seguinte, bem como prestação de contas do patrimônio até o dia 31 de março anterior à Assembleia;
- XI. Estabelecer, revisar e manter atualizada a Política Operacional da Escola;
- XII. Aprovar o Calendário Escolar a cada ano;
- XIII. Dar cumprimento às deliberações tomadas pela Assembleia Geral e implementar orçamento aprovado;
- XIV. Convocar as Comissões de auditoria e de indicação de Candidatos a Eleição;
- XV. Nomear todas as Comissões que venha a julgar necessárias ao cumprimento dos objetivos da Instituição e cobrar-lhes relatório;
- XVI. Autorizar a alienação de bens móveis e semovíveis que, por obsolescência ou desnecessidade, não mais sirvam aos fins da Escola.

§ 1º - A proposta de orçamento de que trata o inciso X será cobrada à disposição dos Sócios Patrões, que dela poderão obter cópia, na Secretaria da Escola, até 5 (cinco) dias antes da Assembleia onde deve ser aprovada.

§ 2º - Competirá à Superintendência executar todos os procedimentos necessários à alienação de bens móveis e semovíveis de que trata o inciso XVI, representando a Escola nos atos correspondentes.

Art. 19 - Cheques passados em contas da Escola, bem como endossos para fins de recibo, deverão ter duas assinaturas de membros da Junta Diretora ou de pessoas devidamente autorizadas pela mesma. Os cheques para depósito deverão ter apenas uma assinatura autorizada. Todos os demais instrumentos de crédito, bem como quaisquer instrumentos que venham a implicar em responsabilidade por parte da Instituição perante terceiros, deverão ter a assinatura de dois membros da Junta Diretora e uma delas necessariamente deverá ser a do Presidente ou a do Tesoureiro, no exercício do cargo.

Anexo III

ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA DA ESCOLA AMERICANA DO RECIFE REALIZADA EM 29/05/2002, NAS DEPENDÊNCIAS DA MESMA.

A Assembléia foi iniciada às 21h10 pelo Presidente da Junta Diretora Sr. Gustavo Soares que de início abriu espaço para esclarecimentos a respeito dos membros sócios que podem e não podem votar nesta assembléia. Em seguida fez, a indicação do Sr. Valter Jarosck para presidir a sessão, sendo aceito pelo mesmo e concordado pela maioria dos presentes. Indicado por este, eu, Takeshi Konno, aceitei a delegação de fazer o registro desta Assembléia em ata. E o Sr. Allan Hoter foi convidado à mesa na condição de intérprete, que fará a tradução simultânea de todas as falas.

O moderador da reunião, seguindo a agenda fez a verificação do quorum legal, tendo sido constatado a presença de 134 pessoas. O mínimo necessário era de 114 pessoas. E relatou todos os restantes dos itens a serem abordados nesta assembléia: aprovação da ata da assembléia realizada em 5/12/2001; apresentação dos relatórios dos Comitês Acadêmicos, de Construção, de Relações Comunitárias, e do Comitê Financeiro; aprovação da proposta orçamentária para 2002/2003; relatório do Comitê de Eleição e Nomeação; eleição dos novos quatro membros da Junta Diretora e três suplentes; eleição do Comitê de Auditoria e ao final, assuntos diversos.

Ao se passar para o item aprovação da ata da assembléia anterior, a Sra. Heloisa Mattos intervém para perguntar de que modo vai ser realizado a eleição dos membros da Junta Diretora. O moderador que diz que fez parte da comissão de eleição, explica que a comunidade deverá votar em sete candidatos.

O Dr. Paulo Roberto de Freitas Araújo (sócio membro), da platéia, e afirma que a votação deve ser em quatro nomes.

O moderador então pede ao Advogado da EAR para explicar à comunidade como deve ser o processo de eleição. Então, o Dr. Adonias, da EAR, explica que a comunidade deve votar em sete candidatos, saindo daí 4 titulares e três suplentes, mesmo porque o Estatuto não especifica o assunto em detalhes e que no seu entendimento essa é a uma forma correta de eleger os representantes da comunidade.

O Dr. Paulo insiste e pede que se façam uma leitura no inciso V do artigo 18. O Dr. Adonias faz a leitura e diz que o texto confirma o disposto anteriormente. O Dr. Paulo coloca que a eleição deve ser por ordem da votação.

O moderador então fala que a eleição será por ordem de votação.

A Sra. Ângela Santiago pede a palavra, mas o moderador explica que o assunto já está encerrado. A Sra. Ângela insiste, que é para dizer que as pessoas que queiram falar para a assembléia, devem se identificar primeiro. O Sr. Eduardo Garcia intervém para pedir também que seja dito a condição da pessoa perante a EAR para poder estar presente na assembléia. O Sr. Paulo diz que é advogado e que ainda não entendeu o porquê da posição em relação a eleição e que o assunto poderá ser falado em outra ocasião.

A Sra. Heloisa Mattos diz que é professora e que participa da assembléia como membro da EAR e pede que seja registrado na ata o seu protesto de que a ata da assembléia anterior contém falhas e não retrata a realidade. O moderador coloca então a aprovação da ata em votação que é aprovada por quase a totalidade dos presentes.

O moderador prosseguindo a reunião, coloca na ordem de discussão a próxima pauta, que é da apresentação do relatório acadêmico, pedindo que o apresentador o faça em 7 minutos. O Sr. Vitor Bezerra de Melo, informando que assumiu o posto de Diretor há seis meses, na posição do falecido José Lacerda Júnior, faz a apresentação dos principais fatos e as ações tomadas nos últimos seis meses pela junta diretora com relação aos aspectos acadêmicos:

1)- Plano de Cargos e Salários:

A tabela de cargos e salários encontra-se distorcidas, não obedecendo as regras da EAR e das leis brasileiras. Foi contratado uma empresa de consultoria que estudará uma nova proposta de plano de cargos e salários e sistemas de contratação e avaliação de desempenhos. O trabalho está em andamento satisfatoriamente e tem previsão de conclusão em agosto próximo.

2)- Professores:

Saidas das professoras Raquel Stanfield, de Inglês no High school, Hossana do P.E. e Barbara Sistellos, de música. Foram substituídas por Johanne Curts para Inglês, Carol para P.E., retomando de licença, e Rubby Boddy para Música.

3)- Atividades Extra Curriculares:

Atividades extra-curriculares foram introduzidas, principalmente para o elementary. Hokkey, aulas opcionais de História e Geografia do Brasil, adaptando-se melhor o currículo ao sistema brasileiro, ESL após as aulas, continuação do Drama e início de atividades para Coral. O hókkey e aulas extras de História e Geografia estão sendo muito procuradas. E o ESL que está sendo muito utilizado pelos alunos deficientes em Inglês.

4)- Visita do SACS: Nos dias 16 a 21 de março de 2003, a EAR estará recebendo a visita dos SACS. A superintendente Helen Gueiros participou de uma reunião do SACS em New Orleans e houve a identificação da necessidade de organizar uma equipe para preparar uma documentação com estudo das necessidades nas áreas de serviços aos estudantes, centro de mídia e estrutura física da escola. Houve a identificação da necessidade de melhoria da biblioteca e a necessidade de um Orientador Educacional. O resultado do estudo traria a motivação para as ações de melhorias na EAR, garantindo o reconhecimento da Escola junto aos órgãos americanos. Expõe então que se faz necessário formar uma equipe de pais para responder aos questionários para os estudos acima. Gostaria de então receber uma lista de pessoas voluntárias em participar desse grupo de trabalho que farão as sugestões das identificações acima relacionados. A equipe é necessária porque o questionário do SACS é grande e pede muitas informações.

5)- Situação dos alunos formados: Verificando que existe uma grande preocupação dos pais com relação ao futuro de seus filhos após a conclusão do High School, buscou informações com os formados das duas últimas turmas, para avaliar como eles se encontram atualmente. A informação é que da turma de 2000, 10 estudam no exterior, um em universidade particular no Brasil, e um que estudava na Alemanha, retornou por motivos particulares. Dessa turma, 2 receberam bolsas de estudo. Então todos estão prosseguindo os seus estudos em curso superior. Da turma de 2001, um faleceu, 4 estudam no exterior, 4 em faculdades particulares brasileiras, e dois ainda não frequentam curso superior. Com isso concluímos que temos um alto nível em nossa Escola, que permitem aos estudantes, continuar seus estudos universitários.

6)- APP- ADVANCED PLACEMENT PROGRAM: Para esclarecer muitos pais que não conhecem o que é este programa oferecido na EAR, ele consiste na ministração de aulas de disciplina já de cursos de universidades americanas. São oferecidas aulas na áreas de Biologia, Química, Física, Inglês, Francês, Cálculo, História e Ecologia. A última turma de 17 alunos fez 28 testes do APP, estando desse modo, já com os créditos nessas disciplinas, reconhecidos nos respectivos cursos de nível superior.

Ao final dessa apresentação o moderador abre espaço para a platéia fazer suas perguntas:

O Sr. Edmar Andreoli, Membro sócio, pergunta ao Vitor se em suas referências com respeito ao cargos e salários, ele está preocupado com os salários ou com o nível dos professores e porque nesse último ano saíram três professores. A resposta dada foi a de que os mesmos pediram para sair por motivos particulares de cada um. Com relação ao Cargos e Salários a preocupação é que nós temos que equilibrar o nosso orçamento sem perdermos a qualidade, por isso esse trabalho é muito difícil.

A Sra. Mary Elizabeth Starrs se referindo ao Guidance Conselor, citado numa das transparências, pergunta o que se está fazendo para buscar um ocupante do cargo. Vitor responde que o assunto realmente constava na primeira transparência apresentada e que a Superintendente Helen Gueiros está procedendo a busca e contratação de um, e que o Guidance Conselor é uma exigência dos SACS e fala também de necessidade de convocar a comunidade para participarem da Comissão falada antes.

O moderador informa à platéia que o Vitor está colocando uma lista para ser preenchida por aqueles que queiram colaborar com os trabalhos referente ao SACS.

A Sra. Clarice Anne Watkins Strang (Membro sócio) pergunta se há a preocupação da qualidade quando se fala da relação número de professor x número de 15, 16 alunos. Vitor responde que sim e que existe uma norma do SACS que restringe o número de alunos por classe. A Sra. Helen Gueiros reafirma essa regra que o número que o SACS permite é de 20 alunos, mas que esta escola adotou o máximo de 18 por classe. A escola mantém duas classes por série e o que estamos precisando agora é que precisamos atrair mais alunos para essas classes.

A Sra. Luisa Bradley Araújo (sócia membro) fala que a EAR tem se preocupado com a educação individual e que há classes com um pequeno número de alunos e pergunta se isso vai ser mantido. Vitor responde que evidentemente que vai ser mantido, pois é esse um dos aspectos que diferenciam a EAR dos demais.

A Sra. Carolina Guerra (sócia membro) pergunta se é possível adaptar o horário da escola para permitir que sua filha possa estudar num cursinho à tarde, pois que atualmente ela tem que fazer à noite, até 23h. Vitor diz que a pergunta fica registrada para resposta posterior.

O moderador que permitiu essa última pergunta, fala que os membros dos comitês estarão disponíveis após o término da assembleia e também nos dia a dia para consultas e outras questões, isso porque há ainda muitas pautas a serem discutidas nesta assembleia.

Então o moderador dá prosseguimento, antes chamando a atenção dos presentes para permanecerem na assembleia porque ainda serão realizados as eleições. Não tendo se apresentado ainda o responsável pelo relatório do comitê de construções, o moderador pede que se apresente logo, no entanto a Sra. Ursula Giesen Diretora da Junta e que está responsável pelo Comitê de Construção, identificada na plateia, responde ao chamado dizendo que não se tem relatório para ser apresentado, e o moderador dá sequência pedindo a apresentação do próximo relatório. O Sr. Willian Dias (sócio membro), não conformado, questiona porque não será apresentado o relatório e a Sra. Ursula tenta se justificar, dizendo que não houve reunião para preparação, mas o Sr. Willian ainda insatisfeito com a situação, insiste e pergunta se não foi feito o relatório ou não houve obras nas EAR, e que a Junta Diretora deve ser também responsável por esta situação e que a comunidade merece um respeito maior. O Sr. Gustavo Soares (presidente da Junta Diretora), solicitado a intervir pelo moderador, por essa afirmativa, diz que os comitês trabalham individualmente, levando as sugestões e ações à Junta Diretora, cabendo a este, aprovar ou não os relatórios e propostas, e fala também que a Sra. Ursula talvez não tivesse tido tempo hábil para preparar o seu relatório, acrescentando ainda que a EAR não realizou nenhuma obra expressiva no período, porque a Escola está financeiramente impossibilitada de efetuar qualquer investimento nessa área.

A seguir o moderador convoca o responsável pela apresentação do relatório do Comitê de Relações.

A Sra. Jitka Soskova anunciando que o Comitê de Relações com a comunidade é formado por ela mais o Sr. Vitor Bezerra de Mello e Murilo Carvalho dos Santos e tem a responsabilidade pela comunicação da Junta com as várias comunidades que a EAR possui.

Para comunicação com a comunidade externa, ou seja os pais potenciais para a nossa escola, foi convidado um grupo de pais da comunidade EAR para formular estudos e ações de marketing. Uma das ações foi a discussão da criação, de longo prazo, de uma fundação de ex-alunos que poderia canalizar recursos através de doações, intercâmbios e bolsas. Outras atividades seriam a divulgação às grandes companhias internacionais e divulgação nas mídias atuais. Porém devido aos acontecimentos terroristas, poucas ações de divulgação foram tomadas, para preservar a segurança da escola. Por falta de um profissional na área de marketing, a Sra. Jitka pede colaborações de pais profissionais da área. Uma oportunidade estudada foi também a possibilidade de a EAR participar da Câmara Americana de Comércio, como sócio, onde se poderia se divulgar às empresas, executivos e empresários. Iniciou-se a elaboração de um vídeo de divulgação da EAR, melhorias na home-page e continuou-se o "casa aberta". Para a comunidade interna, buscou se melhorar as informações sobre a escola priorizando no que ela tem oferecido e realizado e também convidando os pais a participarem nas reuniões mensais da Junta Diretora, podendo-se assim colaborar com sugestões e opiniões ou obter esclarecimentos por uma via mais direta. Cartas aos pais estão também sendo enviados via e-mail e com ela também a comunicação com a EAR pode ser feita, além do PTA. Uma área que falta melhorar é a comunicação entre a Junta e o corpo docente. Seria necessário abrir um canal de comunicação mais eficiente, minimizando-se assim a influência de rumores e boatos que prejudicam as relações. Por termos a comunidade da EAR formada por pessoas de várias culturas, considera que seja maior a dificuldade de termos uma relação interna boa, a Sra. Jitka considera importante que a escolha dos membros da Junta é importante, e sendo esse a próxima pauta, pede que as pessoas tenham cuidado e tenham certeza de que conhecem as pessoas em quem vão votar, que tenham os valores brasileiros e internacionais, e que sejam democráticos, não só de palavras.

Não se tendo perguntas sobre a apresentação do comitê de relações, o moderador sugere à assembleia, que se realize agora a votação da eleição dos novos membros da junta, enquanto tem quorum, porque a regra exige pelo menos a presença de 1/3 da comunidade para que isso possa ser feita, e muitos poderão deixar as dependências devido ao horário. A sugestão foi aprovada pela maioria.

O Sr. Manfred Mattrey (sócio membro) fala que tendo percebido que, diante das apresentações, percebeu que existem problemas na escola, tal como do comitê de construção, se o orçamento não poderia ser discutido antes da votação. O moderador responde que esse assunto deverá ser feito depois da votação, porque já foi aprovada

H 2

pela assembleia, e as suas perguntas serão todas esclarecidas posteriormente. Com respeito ao processo de votação, o moderador explica que a eleição será por quantidade de votos e que só podem votar os que tenham participado de pelo menos uma assembleia, não importando quando. Cada família terá direito a dois votos, mesmo sendo viúvo ou viúva ou que esteja só por outro motivo qualquer. A distribuição das cédulas será feita agora. Na cédula constam 10 nomes e poderá ser marcado até 7 nomes. Os que tiver mais serão impugnados. A entrega da cédula será feita sob checagem do nome e número no livro e a entrega dos cartões que foram distribuídos na ocasião da assinatura do livro de presença. O cartão vermelho, representando o parceiro(a) do casal ausente permite receber duas cédulas.

A Sra. Heloisa Mattos intervém mais uma vez, sendo protestada pelo plenário, questiona as regras da votação e o mediador afirma que o assunto já foi discutido por duas vezes e consulta novamente a assembleia se a votação vai ser feita agora ou não e a assembleia aprova a realização imediata, não aceitando retroceder. Após o moderador ter controlado novo tumulto por parte de pessoas muito exaltadas, quando a Sra. Heloisa quer que a opinião de uma advogada, presente na assembleia seja colocada, e o Sr. Máximo Cadorim (sócio membro) protesta fortemente com a iniciativa e tentativa da Sra. Heloisa. Também a Sra. Ângela Santiago protesta falando que o Estatuto deve ser respeitado e o Dr. Paulo Roberto de Freitas Araújo complementa que a votação do Estatuto foi realizada sem a ocorrência do quorum e o Sr. Máximo Cadorim protesta novamente com o que considerou uma provocação do Sr. Paulo Roberto de Freitas.

O moderador tratou de iniciar logo a votação e pediu a todos os candidatos perfilarem à frente dos presentes para as apresentações.

Iniciado o processo de abertura e contagem dos votos, o Sr. Manfred foi convocado para fazer o acompanhamento, o moderador fez a apuração, tendo-se o seguinte resultado:

1º.) Anelisa Renda - 146 votos; 2º.) Eupídio Monteiro - 99 votos; 3º.) Karla Costa - 97 votos e 4º.) Isabela Jarosck - 95 votos. Estes serão os novos Membros da Junta Diretora a partir de agosto de 2002. Os suplentes serão os senhores: 5º.) Willian Diaz - 92 votos; 6º.) José Alberto Fonseca - 91 votos e 7º.) Bruno Vasconcelos. Outros candidatos obtiveram: 8º.) Máximo Cadorim - 86 votos; 9º.) Takeshi Konno - 82 votos e 10º.) Roberta Fiori - 78 votos.

As 23h49, após o encerramento da votação iniciou-se a apresentação do relatório do Comitê Financeiro, pelo Sr. Murillo Carvalho dos Santos, Membro da Junta Diretora.

Esclarece que para chegar à proposta orçamentária ora colocada, inicialmente foram preparadas três alternativas: no primeiro, considerando os níveis atuais de despesas, o reajuste das mensalidades deveria ser de 33%; na segunda, não considerando nenhum reajuste, as despesas deveriam ser cortadas em 45%; e para a terceira, alternativa aqui apresentada, prevê-se um aumento de 10% nas mensalidades e redução de 15% nas despesas da Escola. A proposta também prevê uma limitação das despesas com pessoal em no máximo de 70%. O restante seria destinado às despesas e investimento para a EAR. Cópias da proposta foram encaminhadas a todos e aqui também estão disponíveis e conforme divulgação, houve duas reuniões para explicações e esclarecimentos da proposta à comunidade antes desta assembleia. Portanto quer colocar logo em votação a proposta para o orçamento 2002/2003. A Sra. Maura Fernandes (sócia membro) pergunta quanto representa atualmente as despesas de pessoal com relação a receita, sendo respondida por Murillo de que está em 85% da receita líquida. O moderador, esclarece que a proposta intermediária e conciliatória é que está sendo colocada em votação. O Sr. Marcelo Ventura (sócio membro) pergunta onde será feito o corte de 15%. Murillo responde que os 15% representam cerca de 35-37 mil reais, e que serão realizados com a saída de alguns professores e funcionários que estarão se aposentando e outros que deverão ser desligados. Em seguida houve a pergunta de como se planejou uma despesa total de 193 mil reais se já em março ultrapassou 206 mil reais, afirmando que não está questionando a proposta, mas somente mostrando a sua preocupação, porque dessa forma entraremos num buraco. O moderador mostrando já as altas horas em que estamos, diz que informações mais aprofundadas poderão ser obtidas com o Comitê posteriormente, pedindo para não estender muito a discussão, mesmo porque em função de exercícios, apropriações, demissões etc, esses números podem variar e poderão ser bem esclarecidos, querendo também deixá-lo tranquilo com esse tipo de preocupação. O Sr. Marcelo insiste perguntando se em se havendo aposentadorias, não teria que se buscar substitutos, o Sr. Murillo responde que não será substituído e que também existe um estudo de redução de carga horária de alguns professores. O Sr. Marcelo ainda insiste e diz que não deu para entender ainda as colocações feitas. Diz que é preciso mostrar se

4 1

haverá por exemplo, redução de professores por classe etc. O Sr. Gustavo Soares explica que os números de março são relativos ao orçamento ocorrido no exercício passado. Então eles não vão representar impacto para o mês de agosto, quando se inicia o novo exercício. Para que se consiga a redução, por exemplo, há classes com oito alunos e o SACS recomenda que o número máximo de aluno é em função do tamanho da escola. Esse é um dos aspectos. Para se ter uma idéia, em 1999, a escola tinha aproximadamente 340 alunos e tínhamos 6 professores a menos que hoje, que tem menos alunos e mais professores. Então há a preocupação de limitar em 70% as despesas com pessoal. Hoje não há recursos para investir na melhoria da escola. 85% estão comprometidos com pessoal. Também há a preocupação de manter a qualidade mas que soluções devem ser buscadas. A Sra. Carolina Guerra fala que é funcionária pública e que não recebe aumentos há oito anos e que nunca pleiteou nenhum desconto, tem ouvido muitos rumores de epidemiologistas de plantão de que fortes crises virão após as eleições e por isso, tendo uma filha que está na 12ª. série e que esse aumento virá dificultar ainda mais nós os pais, pergunta se para propor o aumento que se está colocando, se considerou que isso poderá provocar perda de mais alunos ainda. O Sr. Gustavo responde que não se tinha outra opção. Para fazermos uma grande mexida nas despesas da escola, exigiria um enorme cuidado, pois que afetaria profundamente a qualidade, devido o tamanho da despesa que seria cortada, que é o caso de 40%, se não fosse aplicado nenhum aumento. O moderador repete novamente as propostas para colocá-los em votação. Na votação, 49 levantaram a mão aprovando a proposta que prevê um aumento de 10% nas mensalidades e redução de 15% das despesas. 13 foram contra a proposta. A seguir, o moderador convocou junto a plateia, voluntários para participarem do Comitê de Auditoria. O Comitê foi formado pelos seguintes voluntários: Edimar Andreole, Fábio Alves, Carolina Guerra, Vilma Wanderley e José Luis Lindoso. Os Suplentes do Comitê de Auditoria serão João Ferreira da Costa e Valter Jarosck. Tendo cumprido todas as pautas e sem mais nenhuma pergunta pela plateia, para encerrar a assembleia, o moderador, Sr. Valter Jarosck agradece a paciência e colaboração de todos para a realização desta e também ao incrível tradutor Sr. Allan Hoter.

Término da reunião às 00h19.

Atenciosamente, o Secretário.



Takeshi Konno

Anexo IV

ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL DO COLÉGIO AMERICANO DO RECIFE, REALIZADA DIA 28 DE MAIO DE 2003 COM INÍCIO ÀS 21:08 APÓS CONFIRMAÇÃO DO QUÓRUM E TÉRMINO ÀS 0:50 DO DIA 29 DE MAIO DE 2003 NA BIBLIOTECA DA ESCOLA.

A Assembléia foi iniciada às 21:08 pelo Presidente da Junta Diretora Sr. Gustavo Soares que convidou Sr. Valter Jarocki para ser moderador e Sr. Michael Walmer para tradutor. O moderador da reunião, seguindo a agenda fez a verificação do quorum legal e fez a apresentação de todos sentados à Mesa. Estavam presentes o Consul dos Estados Unidos, Sr. Peter Swavely, o Presidente da Junta Diretora, Sr. Gustavo Soares, o Superintendente da EAR, Dr. Clifford Strommen e o Consultor do governo americano, Dr. Ron Marino. Estiveram também presentes os demais membros da Junta Diretora; Sr. William Díaz, Sra. Anelise Renda, Sra. Isabela Jarocki e Sra. Karla Ferreira da Costa, assim como Dr. Armando Rabelo, advogado da EAR e Sr. George Rodrigues, contador. Após a apresentação dos membros da mesa, Sr. Valter Jarocki chamou o Sr. Fernando Mendonça Filho, gerente da firma de auditoria Deloitte, para apresentar o resultado da auditoria realizada na escola abrangendo o período de 1 de junho de 2001 a 31 de dezembro de 2002. O Sr. Fernando explicou que o escopo do trabalho foi definido em três áreas – compras/pagamentos; faturamento/recebimento e folha de pagamento. Após fazer um resumo dos problemas encontrados em cada uma dessas áreas, Sr. Fernando afirmou que o problema se reunia em um único ponto que era a falta de um manual de rotinas e um manual de organização, deixando a escola bastante vulnerável. Foi então recomendado que a Escola Americana do Recife implantasse rotinas permanentes de auditoria.

Após a apresentação do Sr. Fernando Mendonça Filho, Sr. Valter Jarocki convidou o Sr. Peter Swavely, Consul dos Estados Unidos, para fazer a apresentação formal do Dr. Ron Marino aos membros da comunidade. Sr. Peter Swavely falou que não tinha dúvidas de que a EAR passava por momentos muito difíceis nos últimos meses e que teria muitos desafios pela frente, desafios estes que exigiriam uma participação ativa dos pais, professores e do Superintendente. Sr. Swavely disse que via nessa Assembléia uma oportunidade para um novo começo de vida da escola e que tinha certeza que todos enfrentariam os problemas existentes com espírito aberto, democrático e transparente. Sr. Swavely lembrou que a vida da escola não está apenas dentro de uma biblioteca cheia de adultos e sim no dia a dia, cheia de crianças e professores. Sr. Swavely, então, apresentou Dr. Ron Marino, consultor do governo americano, que já havia feito uma apresentação para a Junta Diretora alguns meses atrás. Dr. Ron Marino agradeceu o convite e disse que a melhor maneira para se criar uma escola de qualidade é apresentar aos alunos as melhores oportunidades possíveis e que todas as decisões tomadas por pais, professores e diretores deveriam ter este único objetivo. Dr. Marino menciona que 3 (três) coisas haviam acontecido recentemente na escola. 1) A contratação de Dr. Clifford Strommen para ocupar a Superintendência 2) A visita do time do SACS e 3) sessão de treinamento da Junta Diretora. Quanto à contratação do nome Superintendente, Dr. Marino lamentou as circunstâncias de como ocorreu esta mudança, mas mencionou que Dr. Clifford Strommen possui a habilidade e o conhecimento necessários para ajudar a EAR na busca de qualidade educativa, assistir a Junta Diretora e o corpo docente. Após a fala do Dr. Ron Marino, Sr. Valter Jarocki convidou o novo Superintendente, Dr. Clifford Strommen para fazer sua apresentação. Dr. Strommen mencionou que o relatório com os resultados da visita do SACS havia acabado de chegar e que nele estavam contidas 90 recomendações e um número praticamente igual de elogios. Constavam também no relatório, 10 violações aos padrões do SACS. 3(três) violações se referiam ao gerenciamento da escola, 3(três) à qualificação dos professores e as demais não eram tão importantes. Dr. Strommen comentou que o relatório seria copiado e estaria a disposição de todos os pais em agosto de 2003. Dr. Strommen falou sobre o projeto de jardim de infância que teria início em agosto. Ele mencionou que tal projeto era um projeto antigo, mas que se sentia feliz em poder iniciá-lo. Após um breve discurso do Superintendente, falando da importância da educação, Sr. Valter Jarocki convidou Sr. William Diaz para fazer a apresentação do orçamento 2003-2004 para que o mesmo fosse posto em votação. Sr. William Diaz se

apresentou à comunidade como Vice-Tesoureiro e mencionou que fazia parte da Junta Diretora há 6 meses, acompanhando principalmente a área financeira. Sr. William Diaz enfatizou o papel da Junta em orientar as linhas gerais para a gestão da escola, ficando com a superintendência a responsabilidade de implementar tais políticas. Sr. William Diaz esclareceu que durante a preparação do orçamento tentou-se levar em conta as receitas mais realistas possíveis e uma estimativa também bastante realista das despesas da EAR. Sr. William também falou que no orçamento não existia nenhuma previsão de aumento de mensalidades para este ano letivo. Após algumas explicações sobre o orçamento, Sr. William Diaz lembra que este foi disponibilizado à comunidade há cerca de uma semana. Sr. Valter Jarocki diz que quando se trata de orçamento, normalmente existe a demanda de algumas explicações e que alguns apartes seriam concedidos. Após várias intervenções de sócios-patronos, Sr. Valter Jarocki passa a palavra para o Presidente da Junta Diretora, Sr. Gustavo Soares que diz que a Junta Diretora vem trabalhando sob intensa crítica, o que é válido até determinado ponto, mas que as pessoas tem que ir a fundo nos conhecimentos dos números e dos objetivos. Sr. Gustavo Soares acrescenta que se algum pai necessitasse qualquer tipo de esclarecimento, tanto a Junta Diretora quanto o Superintendente estariam a disposição. Sr. Valter Jarocki pediu a todos com cartão azul – aqueles com direito a voto – que levantassem seus cartões se estivesse a favor do orçamento. 89 pessoas votaram a favor e 28 contra, sendo o orçamento para 2003-2004 aprovado.

Sr. Valter Jarocki convidou o Presidente da Junta Diretora, Sr. Gustavo Soares, para explicar como seria a votação para os novos membros da Junta Diretora. 4 membros titulares e 3 suplentes seriam eleitos entre os 12 candidatos a eleição. Sr. Valter Jarocki apresentou todos os candidatos à eleição – Sr. Francisco Rosário, Sra. Cláudia Barreto, Sr. Pedro Salermo, Sr. Carlos Pereira, Sr. Flávio Alves, Sr. Gustavo Soares, Sr. Edmar Andreoli, Sr. William Diaz e Sr. Bruno Vasconcellos – ausente. Após a votação, Sr. Valter Jarocki iniciou a apuração dos votos e foi o seguinte o resultado: Sr. William Diaz primeiro colocado com 123 votos; Sr. Gustavo Soares segundo colocado com 113 votos; Sr. Francisco Rosário terceiro colocado com 112 votos; Sr. Bruno Pereira quarto colocado com 107 votos; Sr. Flávio Alves quinto colocado com 106 votos – O Sr. Valter Jarocki comunicou então que Sr. Alves será o primeiro substituto. Sexto colocado Sr. Andreoli com 100 votos, sétimo colocado Sra. Cláudia Barreto com 89 votos; oitavo colocado Sr. Montenegro com 73 votos; nono colocado Sr. Salermo com 69 votos; Sr. Moraes décimo colocado com 65 votos; décimo-primeiro colocado Sr. Pereira com 61 votos e décimo-segundo colocado Sr. Murilo Santos com 13 votos. Sr. Valter Jarocki agradece a presença, boa vontade e paciência de todos e deseja boa noite. A Assembléia Geral foi encerrada às 0:50 do dia 29 de maio de 2003.

Obs. Ata redigida a partir da transcrição em anexo.

Anexo V

ATA N. 017/09 de junho de 2003

ATA DA REUNIÃO DA JUNTA DIRETORA DA ESCOLA AMERICANA DO RECIFE REALIZADA EM 09 de Junho de 2003 às 19Hh NA SALA DA JUNTA NA EAR COM TÉRMINO às 0:55.

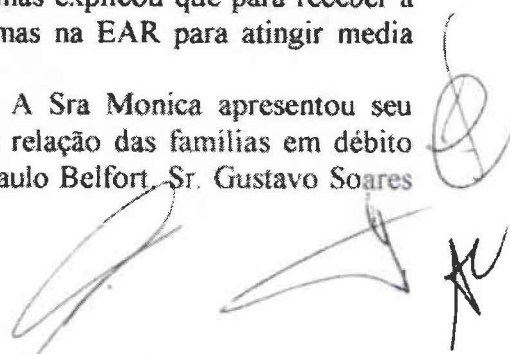
O quórum foi estabelecido com a presença dos Srs. 1) ISABELLA JAROCKI ; 2) ANELISE RENDA; 3) WILLIAM DIAZ; 4) KARLA FERREIRA DA COSTA e 5) GUSTAVO SOARES . Estiveram presentes também, o superintendente Sr. Cliff Strommen, a gerente administrativo-financeira Sra. Monica Teixeira e a Principal Sra. Mary Beth Starrs.

Após a leitura e aprovação da ata do dia 22 de maio, foram as seguintes as deliberações da Junta Diretora:

1 - **Palavras do presidente** - o Sr. Gustavo Soares fez uma rápida avaliação da Assembléia Geral ocorrida em 28 de maio passado , considerando que a presença record dos pais foi um sinal de necessidade de mudanças para a melhoria da Escola Americana do Recife.

2- **Relatório da Principal** - A Sra Mary Beth Starrs em retorno a solicitação da Junta Diretora trouxe documentos para esclarecimentos sobre o programa Model United Nations e a importância acadêmica para a participação dos alunos. O Sr. William Diaz lamentou que o programa nunca tenha ficado claro e sido divulgado para a comunidade. Dr. Cliff disse ter participado da simulação ocorrida nos dias 21 a 23 de maio considerando satisfatória a atuação dos alunos e da equipe de professores envolvidos. Dr. Cliff explicou ainda que o objetivo do programa é colocar os alunos em contato com a atividade diplomática e diante da dificuldade de solucionar problemas. Disse ainda, que o programa que hoje na EAR é uma disciplina, deverá ser revisto e modificado, podendo tornar-se uma atividade extra-curricular. Dr. Cliff inclusive sugeriu que no próximo ano letivo a EAR participasse apenas do encontro nacional no Rio de Janeiro, deixando para o ano seguinte a possibilidade de participação em Caracas. O Sr. Gustavo sugeriu que os critérios para participação dos alunos no programa devem ser claros para toda comunidade. *A Junta Diretora concordou com a proposta do superintendente.* A Principal relatou que estava revisando o manual do aluno e elaborando o manual do professor, organizando o inventário de cada uma das classes , bem como, avaliando o conteúdo curricular de cada série. A Sra Starrs disse que após análise em conjunto com Dr. Cliff e Mr. Hodges do horário das aulas e tempo de instrução verificaram que haviam 18 classes com apenas um aluno e que portanto estariam nas próximas semanas refazendo o horário das classes para melhor aproveitamento dos professores nas salas de aula. Por fim, apresentou os nomes dos alunos que estavam no quadro de honra por desempenho acadêmico em cada uma das classes, lembrando que no Elementary seriam reconhecidos também os alunos com frequência perfeita. Tanto o Sr. William Diaz, quanto a Sra. Karla F. da Costa questionaram os critérios para escolha dos alunos, pois em algumas classes quase todos estavam no quadro de honra. A Sra Anelise Renda questionou também por que os alunos da EAR que recebiam a menção presidencial ficavam apenas no B Honor Roll da EAR. O Sr. Cliff disse não ter tido ainda conhecimento do formato utilizado pela EAR, mas explicou que para receber a menção presidencial o aluno precisaria média geral 90, mas na EAR para atingir media geral A é necessário alcançar 93 .

3 - **Relatório da gerente administrativo-financeira** - A Sra Monica apresentou seu relatório comunicando que já repassou para o Dr. Cliff a relação das famílias em débito com a EAR e os casos que estão sob os cuidados do Dr. Paulo Belfort. Sr. Gustavo Soares



recomendou mais uma vez o cuidado com a re- matrícula por ser esta a única oportunidade de impedir o aumento da inadimplência. Colocou que os contratos devem ser individuais, ou seja para cada aluno matriculado, e que a matrícula só será efetivada com a assinatura do contrato pelo responsável (com nome legível, assinatura e CPF) e pela autoridade da EAR: Dr. Cliff e o presidente da Junta Diretora. Disse que seria interessante que o Dr. Paulo Belfort revisasse o modelo de contrato da EAR a fim de verificar se estava legalmente atualizado. A Sra. Monica Teixeira relatou que o departamento financeiro já está seguindo as recomendações feitas pela auditoria da Deloitte, isto é, todas as faturas estão sendo arquivadas com as cotações, autorizações e cópias dos cheques. A gerente apresentou solicitação de uma nova família pedindo o pagamento de uma só vez dos estudos do filho da 10 até 12 série no valor total de R\$45.598,20. A Junta Diretora aprovou o pedido. A Sra Monica disse ainda que a família que havia solicitado o pagamento integral dos estudos dos dois filhos até a formatura havia pago R\$244.712,80. O Sr. William Dias disse que além do recibo para as duas famílias já emitidos, haveria a necessidade de assinatura de um contrato especial para cada um destes alunos, enfatizando que a EAR não será responsável pelo reembolso de qualquer valor, caso as crianças sejam retiradas da EAR por qualquer motivo. A Junta Diretora aprovou a recomendação solicitando a Sra Monica que entrasse em contato com urgência com o Dr. Paulo Belfort para assinatura dos contratos mencionados. A gerente apresentou o relatório da situação financeira e pedido de alguns professores solicitando a Junta Diretora a inclusão do valor da hora aula nos contracheques. A Sra. Monica disse que o contador da EAR já está verificando a questão. O Sr. Gustavo Soares recomendou a Sra. Monica que antes de qualquer modificação nos contra-cheques o Dr. Armando Rabelo deveria ser consultado.

4 - Relatório do Superintendente - Dr. Cliff primeiramente parabenizou a Junta Diretora pela condução da assembléia. Em seguida apresentou relatório informativo. Dr. Cliff disse Ter tido encontro com Sr. Martin Gerdeman e Sr. William Dias a fim de trocar idéias sobre a possibilidade de redução das taxas com pessoal diante do status de instituição sem fins lucrativos da EAR, disse também estar trabalhando com a equipe administrativa na confecção de um manual de procedimentos para aquela área, devendo estar concluído para reunião da Junta Diretora de agosto. Comunicou que a cerimônia de formatura aconteceu com tranquilidade. Comunicou que representantes da Cipa estiveram na escola para encontro com membros e marcaram para 5 de julho as eleições. O Sr. Gustavo Soares solicitou que a data fosse confirmada com o Dr. Armando Rabelo que está acompanhando o caso. Dr. Cliff disse que após ter recebido as orientações da Junta Diretora para o seu estabelecimento em Recife, optou por um apartamento em Piedade (Av. Bernardo Vieira de Mel. Ed. Ibiza, 1064) parcialmente mobiliado, havendo ainda a necessidade de aquisição de uma cama king size, escrivaninha e cadeira, máquina de lavar e secar roupas e móvel para TV no valor total de R\$3.000,00 (três mil reais) disse ainda, que optou por um carro usado Toyota 1994, automático no valor de R\$17.000,00. Quanto ao celular e conexão para internet ainda seriam providenciados e estariam fora do percentual destinado a moradia. O superintendente apresentou ainda, algumas solicitações para apreciação da Junta Diretora como por exemplo uma sugestão para procedimentos para assinatura de cheques para tornar o processo mais dinâmico. O Sr. Gustavo Soares disse contudo, que de acordo com o Estatuto a EAR haverá sempre a necessidade da assinatura por um membro da Junta independente do valor dos cheques. *A Junta Diretora recomendou contudo, que o assunto fosse analisado pelo advogado Dr. Paulo Belfort. O valor para o fundo de caixa (Petty Cash) de R\$2.000,000 para uso do escritório será mantido.*

O superintendente sugeriu que a Junta Diretora passasse a se reunir uma vez por mês sempre na terceira Terça ficando assim estabelecidas as reuniões até dezembro (Julho 29, Agosto 19, setembro 16, Outubro 21, novembro 21 e dezembro 16). As reuniões dos comitês deveriam acontecer uma semana antes da reunião da Junta Diretora para que as questões fossem colocadas na agenda. *A Junta Diretora acatou as sugestões.* Sobre a conta bancária da EAR nos Estados Unidos, o superintendente recomendou que a conta no City Bank fosse fechada e aberta uma conta no escritório da AASSA em Miami. Esta associação gerencia as contas de diversas escolas internacionais na América do Sul e é reconhecida pelos seus serviços. *A Junta Diretora deliberou pela consulta a AASSA para abertura da conta e caso não seja possível manter a conta antiga até que outra solução seja apresentada.* Dr. Cliff lembrou a reunião da Junta Diretora com o Dr. Marino a respeito da criação de comitês de trabalho "Ad Hoc" para maior participação da comunidade. De acordo com as conclusões do encontro, a Junta manteria os comitês estabelecidos pelo estatuto e criaria de acordo com as necessidades da EAR, comitês de apoio com objetivos, metas e prazos estabelecidos. Cada comitê seria composto por consultores e especialistas da comunidade da EAR selecionados pela Junta Diretora, o superintendente ou indicado por ele e um membro da Junta que seria o responsável pela coordenação dos trabalhos. O superintendente sugeriu que após aprovada esta estrutura pela Junta Diretora, deveria ser apresentada aos pais em agosto e levada a cabo em setembro. O Sr. Gustavo Soares disse que não seria interessante esperar até setembro para o início dos trabalhos e sugeriu que além dos comitês estabelecidos pela estatuto deveria ser criado um comitê de marketing permanente. *A Junta Diretora solicitou ao executivo da EAR que a idéia fosse apresentada através da carta aos pais imediatamente, inclusive com a convocação de pais interessados em participar.* O Sr. William Diaz aproveitou para solicitar a colaboração da EAR e da Junta Diretora para a realização da sua pesquisa de mestrado sobre mecanismos para participação democrática em uma comunidade. Explicou que gostaria de utilizar a sua experiência e participação como membro da Junta Diretora da EAR e o trabalho de formação destes comitês de apoio, como corpus de seu trabalho. Solicitou portanto, a formação de um grupo de trabalho para monitorar o processo da pesquisa que seria composto pelo superintendente, o diretor de assuntos com a comunidade e ele próprio. Dr. Cliff lembrou ao Sr. William Diaz que seria um trabalho interessante, mas que os prazos deveriam ser adaptados a operação da EAR e não a seu estudo. *A Junta Diretora autorizou a pesquisa diante da recomendação do superintendente.* Por fim, o superintendente apresentou seus planos para redução de custos. Relatou que após análise de todas as áreas da EAR concluiu que haveria necessidades urgentes de mudança a fim de levar a EAR a excelência acadêmica e a melhor utilização de recursos. Para tanto, estava propondo a criação do programa para educação infantil a partir dos 3 anos, oferecer apenas uma classe de P-Kinder, Kinder, grade 1 e grade 2 a não ser que ocorra a entrada de mais de 24 alunos por classe, bem como a reorganização dos horários do Middle e High School com o foco na coerência e sequência curricular. Dr. Cliff disse que para tanto, deveria ocorrer uma redução de pessoal e conseqüentemente de custos. Explicou que os critérios que foram utilizados para avaliação da equipe foram uso e qualidade da língua inglesa, capacidade didática e comportamento construtivo em sala de aula, relacionamento com alunos, pais e colegas de trabalho, atitude perante a escola e vontade de participar de um grupo, especialmente num momento de mudanças. Dr. Cliff elogiou a capacidade de alguns professores da EAR, mas disse que a qualidade em geral estava fraca. *A Junta Diretora aprovou depois de exposição de motivos a demissão dos seguintes funcionários*

da Escola Americana do Recife : Sr. Mario Lobo, Sra. Denilse Trautmann, Sra. Claudia Barros, Sra. Regina Astuto, Sra. Simone Reis, Sra. Joanne Curtis, Sra. Angela Santiago, Sra. Jacqueline Santos, Sr. Antony Pagan, Sr. Wendell Biggers, Sra. Maria Clara Caldas, Sra. Héliida S. Souza, Sr. Deginaldo dos Santos Jr., Sra. Heloísa Matos, Sra. Cristina (recepcionista). Dr. Cliff comunicou ainda, que haveria a necessidade de substituição a princípio de sete professores e a contratação de um Principal para o lugar da Sra. Mary Beth Starrs, que também seria substituída diante do encerramento de seu contrato em junho. O Sr. Gustavo Soares recomendou a observação das datas corretas para as rescisões a serem verificadas pela Sra. Monica com o advogado Dr. Armando Rabelo.

Não havendo mais nenhum assunto a tratar, marcou-se a próxima reunião da Junta Diretora para o dia 29 de julho de 2003. Sem mais, lavro esta ata, Isabella Jarocki - secretária. 0:55.

DIRETORES

1)-GUSTAVO DE MELO SOARES

Presidente

2)- WILIAM DIAZ

Tesoureiro

3)- BRUNO VASCONCELOS

Vice-tesoureiro

4)- ISABELLA MARIA B. COELHO JAROCKI

Secretária

5)- ANELISE RENDA

Vice- secretária

6) - KARLA FERREIRA DA COSTA

Vogal

7) MASSIMO CADORIN

CIENTE:

1) CLIFF STROMMEN

Superintendente

2) MONICA TEIXEIRA

Gerente Adm-financeiro

PREFEITURA MUNICIPAL DE IGARASSU - PE

Processo Nº 318/2003 - Tomada de Preços Nº 025/2003 Objeto: Contratação de empresa para execução dos serviços de rebocação de dragagem de Rua São Paulo, construção do muro de arrimo da Rua Santa Catarina e pavimentação de trecho da Rua Bobó no Loteamento Bonfim. Data de Abertura 20/11/2003 às 9:00 horas. O Edital encontra-se disponível ao preço de R\$ 10,00 (dez reais), na sala de Licitação, situada à Praça de Bandeira, nº 12, Centro Igarassu no horário das 7:00 às 13:00 horas Igarassu, 04 de novembro de 2003. Achete Luiza dos Santos Pessoa - Presidente da CPL (AD)

PREFEITURA MUNICIPAL DE PESQUEIRA

AVISO DE LICITAÇÃO TIPO: Menor preço PROCESSO Nº 017/03 - TOMADA DE PREÇOS Nº 02/03 Aquisição de Medicamentos, Material Médico Hospitalar e Laboratório para o Hospital Dr. Lídio Parada ABREJURA, 14/11/03 - 09:00h. Os editais referentes aos processos acima, poderão ser adquiridos na sala de Comissão Permanente de Licitação do Fundo Municipal de Saúde, Centro Administrativo Municipal, Pça Comendador José Didier, s/nº, Pesqueiras - PE. Pesqueira, 30 de outubro de 2003. Tácio Cristóvam Leite dos Santos - Presidente da CPL do FMS (72278)

Publicações Particulares

DIRETORIA PARA O ANO SOCIAL DE 2003-2004

De acordo com os Estatutos Sociais, e, em decorrência do afastamento do atual secretário da instituição Sra. Isabella Meira Barros, Colêbo Jarocki, informamos a nova composição da Diretoria de Escolas Americanas do Recife no ano social de 2003-2004, com mandato de 20 de outubro de 2003 a 31 de julho de 2004. Presidente: Gustavo Alberto de Melo Soares Vice-Presidente: Antônio Francisco Azeiteiro Rodrigues Secretário: Filipe Antônio da Silveira Alves Vice-Secretário: Avelina Barbosa Renda e Renda Tesoureiro: William Diaz Alvarado Vigiai: Kátia Maria Barbosa Prieto Ferreira de Costa Superintendente: Clifford Hünny Strommen Recife, 24 de outubro de 2003. Gustavo Alberto de Melo Soares - Presidente (72274)

COMPANHIA HIDRO-ELÉTRICA DO SÃO FRANCISCO - CHESF

CHESF - 33.541.368/0001-18 COMPAHIA ABERTA 140.º ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

EDITAL DE CONVOCACAO FICAM convocados os Senhores Acionistas da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco - CHESF, para reunirem-se em Assembleia Geral Extraordinária, em seu sede social, na Rua Demétrio Goussier, nº 333, no Bairro do Bonfim, nesta Cidade do Recife, Capital do Estado de Pernambuco, às 08 horas do dia 20 de novembro de 2003, e fim de deliberar sobre a seguinte Ordem do Dia: 1. alteração do §4.º do Artigo 24 do Estatuto Social da Companhia, anexo ao Edital, em contrapartida, sendo de obrigação de levantamento do balanço semestral, em 30 de junho de cada ano, e incluído, em contrapartida, sendo de permissão para crédito ou pagamento de juros sobre o capital próprio, a essa assembleia, com base em resultados apurados em balanços mensais ou à conta de lucros acumulados ou de reservas de lucros; 2. inclusão do inciso IV do Artigo 32 do Estatuto Social da Companhia, dando competência ao seu Conselho de Administração para deliberar sobre crédito ou pagamento de juros sobre o capital próprio, nos termos da legislação aplicável. Recife, 03 de novembro de 2003 JOSÉ RAYMUNDO SARAIVA Presidente do Conselho de Administração (F)

TAVARES CORREIA HOTÉIS S/A - CNPJ nº 18.208.978/0001-48 - Assembleia Geral Extraordinária convocada para realizar-se no dia 14 de novembro de 2003, às 9:00 horas, na sede social da empresa, com endereço à Av. Rui Barbosa, 298, bairro de Helópolis, Garanhuns/PE, a fim de deliberar sobre seguintes assuntos: 1) alteração e consolidação dos Estatutos Sociais, inclusive e especialmente quanto às formas de representação ativa e passiva da sociedade; b) eleição de Diretor; c) eleição dos membros eleitos e suplentes do Conselho fiscal Garanhuns, 03 de novembro de 2003. Paulo José Tavares Correia - Diretor Financeiro. (72280)

INDÚSTRIAS REUNIDAS RAYMUNDO DA FONTE S/A

CNPJ Nº 11.307.415/0001-72 Convocação: Assembleia Geral Extraordinária. Ficam convocados os Srs. Acionistas para se reunir em Assembleia Geral Extraordinária, a ser realizada em 10/11/2003, às 9:00 horas, na sede social, situada à Rodovia PE-15 km. 14, Torres Gêlo, Paulista/PE, e fim de deliberar sobre a seguinte ordem do dia: 1) Aumento do capital social de até R\$ 5.000.000,00 inclusive mediante conversão de debêntures em ações preferenciais; 2) Outros assuntos de interesse da sociedade Paulista, 30 de outubro de 2003. Raymundo Luiz Cavalcanti da Fonte-Presidente. (72174)

CIA. MANUFATORA DE TECIDOS DO NORTE

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO - Senhores Acionistas: Cumpriro disposições legais e estatutárias tendo a satisfação de submeter a aprovação de V.Sas. as Demonstrações Financeiras referidas no artigo 176 da lei 6404/76, correspondente aos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2001 e 2000. Coloco-nos a disposição de V.Sas. para esclarecimentos que julgerem necessários. Balanço Patrimonial Encerrado em 31 de dezembro de:

Table with financial data for Cia. Manufatora de Tecidos do Norte, including columns for 2001 and 2000, and sub-sections like ATIVO, PATRIMÔNIO LÍQUIDO, and PASSIVO.

Zélia Aparecida Corrê Pereira - TC CRC 1-SP 6861290-4 (72772)

CIA. MANUFATORA DE TECIDOS DO NORTE

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO - Senhores Acionistas: Cumpriro disposições legais e estatutárias tendo a satisfação de submeter a aprovação de V.Sas. as Demonstrações Financeiras referidas no artigo 176 da lei 6404/76, correspondente aos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2002 e 2001. Coloco-nos a disposição de V.Sas. para esclarecimentos que julgerem necessários. Balanço Patrimonial Encerrado em 31 de dezembro de:

Maria Luiza Félix Maranhão - Liquidante (72772)



Anexo VII



CARTA AOS PAIS

Recife, 02 de maio de 2003.

Prezados pais e sócios patronos da Escola Americana do Recife,

Conforme expusemos aos pais que responderam aos nossos convites e compareceram às reuniões explicativas realizadas nas últimas 4 semanas, a preocupante situação administrativa em que se encontra a escola e suas repercussões na área acadêmica não podiam mais se prolongar sem comprometer, de modo irreparável, a normalidade das atividades escolares de nossos filhos.

Após longo período de discussões e infrutíferas tentativas no intuito de encontrarmos soluções eficientes para os diversos problemas existentes, resolvemos promover alterações na área de direção da escola, razão pela qual decidimos pela contratação de outro profissional para exercer a Superintendência da Escola Americana do Recife.

Estamos plenamente conscientes da responsabilidade que implica tal decisão e de todos os eventuais desdobramentos que dela possam advir, e por isso mesmo só pudemos tomá-la após exaustivo processo de tentativa de reorganização da escola, sem que obtivéssemos o êxito desejado.

Na oportunidade, agradecemos a Sra. Helen Gueiros, que por tantos anos conduziu a Escola Americana do Recife com zelo e dedicação. No entanto, revela-se necessária a substituição, medida essa que se impõe em decorrência da necessidade de renovação, inerente às administrações modernas.

Assim, motivados por essa necessidade de renovação, buscamos um profissional que pudesse conduzir nossa escola com a firmeza que as mudanças exigem, tarefa que não foi simples, porém estamos certos de que o Professor Doutor Clifford Strommen, cujo conhecimento e experiência podem ser comprovados no currículo que segue em anexo, reúne todas as condições de nos ajudar nesse momento particularmente difícil em que nos encontramos.

Tendo participado como chefe da missão do SACS que efetuou recente inspeção na escola, o Sr. Clifford, já possui um bom conhecimento das fragilidades e particularidades da EAR, podendo assim atuar rapidamente nos pontos mais críticos com a eficiência e o dinamismo necessários. Assim sendo, a partir desta data, assume o cargo de Superintendente da EAR.

Contamos com a cooperação de todos no sentido de concluirmos o processo de reorganização da EAR o mais rapidamente possível, restaurando o tripé excelência acadêmica / normalidade administrativa / saúde financeira de nossa Escola.

Esta Junta continua à disposição dos pais que desejarem maiores detalhes sobre o processo de reorganização e sobre as medidas já implementadas nos dias 06, 08, 12 e 14 do corrente às 19:00 Hrs.

Atenciosamente,

Gustavo Spares
Presidente da Junta Diretora

Anexos: Currículo do Superintendente Sr. Clifford Strommen