



Departamento Académico de Administración

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

Marketing y Educación

Diferenciación, segmentación y posicionamiento en el contexto de los colegios de gestión privada

Autora

Dolores Guiñazú

Legajo 20.112

Mentor

Roberto Dvoskin

Victoria, 29 de mayo de 2012

Resumen

En los últimos años la educación pública ha perdido calidad, lo cual llevó a que muchas familias salieran del sector y eligieran colegios de gestión privada para la educación de sus hijos.

En este contexto ha aumentado el número de instituciones educativas de gestión privada que buscan cubrir la demanda de educación de mayor calidad, lo cual ha implicado el desarrollo de un mercado competitivo entre estas organizaciones. Dado que estas instituciones tienen una amplia libertad a la hora de decidir qué contenidos impartir a los alumnos, y cómo funcionar, el mercado de la educación incluye, hoy por hoy, ofertas muy variadas.

La investigación que aquí se presenta analiza esta diversidad de opciones a partir de los conceptos de diferenciación, segmentación y posicionamiento, para, en última instancia, entender cómo cada institución logra formar una imagen en la mente de los actores del entorno y encontrar un lugar en el mercado.

El análisis que viene a continuación se realizó a partir del estudio de cinco colegios de los partidos de San Isidro y Vicente López, a través de entrevistas que se concentraron en entender cómo cada uno se relaciona con el entorno y cómo da forma a su propuesta educativa.

S bien en los colegios no se formulan estrategias de Marketing formales, muchos de los procesos que en ellos se desarrollan pueden comprenderse mejor a través de las herramientas del Marketing de Servicios.

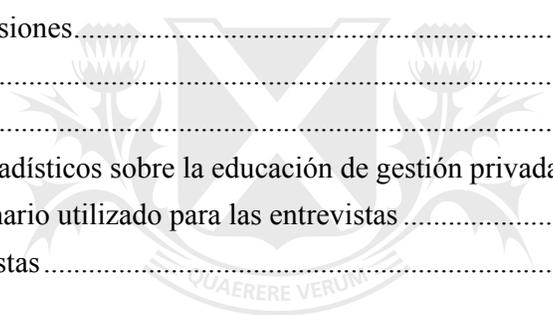
Sin embargo, es necesario tener en cuenta dos características particulares de la educación: el establecimiento de relaciones duraderas entre las instituciones y sus clientes y la multiplicidad de actores sobre los que impacta la educación. Ambas cuestiones no se dan en los mercados de consumo masivo en los que normalmente se aplican las herramientas aquí desarrolladas.

Palabras clave: Servicio, cliente, *stakeholder*, diferenciación, segmentación, posicionamiento, imagen de marca.

Índice

Primera Parte: Introducción.....	5
1. 1. Prólogo.....	6
1.2. Análisis estructural	9
1.3. Estrategia Metodológica	11
Segunda Parte: Marco Teórico	13
2. 1. Marketing y Educación.....	14
2.2. La educación como servicio.....	17
2.3. Caracterización del cliente de los colegios de gestión privada.....	21
2.4. Diferenciación de la oferta educativa	24
2.5. Segmentación del mercado educativo.....	26
2.6. Posicionamiento de la oferta educativa.....	29
Tercera Parte: Análisis de Casos	33
3. 1. Colegio Carmen Arriola de Marín	35
3.1.1. Marketing y educación.....	36
3.1.2. La educación como servicio.....	38
3.1.3. Caracterización de los clientes	39
3.1.4. Diferenciación de la oferta educativa.....	40
3.1.5. Segmentación del mercado educativo.....	41
3.1.6. Posicionamiento de la oferta educativa.....	43
3.2. Colegio Dardo Rocha.....	45
3.2.1. Marketing y educación.....	45
3.2.2. La educación como servicio.....	46
3.2.3. Caracterización de los clientes	47
3.2.4. Diferenciación de la oferta educativa.....	48
3.2.5. Segmentación del mercado educativo.....	49
3.2.6. Posicionamiento de la oferta educativa.....	50
3.3. Colegio Franco Argentino.....	51
3.3.1. Marketing y educación.....	51
3.3.2. La educación como servicio.....	52
3.3.3. Caracterización de los clientes	53
3.3.4. Diferenciación de la oferta educativa.....	55
3.3.5. Segmentación del mercado educativo.....	56
3.3.6. Posicionamiento de la oferta educativa.....	57
3.4. Colegio Tarbut	59
3.4.1. Marketing y educación.....	59

3.4.2. La educación como servicio	60
3.4.3. Caracterización de los clientes	61
3.4.4. Diferenciación de la oferta educativa.....	63
3.4.5. Segmentación del mercado educativo	64
3.4.6. Posicionamiento de la oferta educativa.....	65
3.5. Colegio St. Andrew's.....	67
3.5.1. Marketing y educación	67
3.5.2. La educación como servicio.....	69
3.5.3. Caracterización de los clientes	70
3.5.4. Diferenciación de la oferta educativa.....	71
3.5.5. Segmentación del mercado educativo	72
3.5.6. Posicionamiento de la oferta educativa.....	73
Cuarta Parte: Conclusiones.....	76
Bibliografía	83
Anexos	87
Anexo I: Datos estadísticos sobre la educación de gestión privada	88
Anexo II: Cuestionario utilizado para las entrevistas	96
Anexo III: Entrevistas	98



Universidad de
San Andrés

Primera Parte: Introducción



Universidad de
San Andrés

1. 1. Prólogo

La educación es uno de los pilares más importantes de la sociedad moderna, por ello, como explica el Ministerio de Educación de la Nación en su sitio Web, “es una prioridad nacional y se constituye en política de Estado para construir una sociedad justa, reafirmar la soberanía e identidad nacional, profundizar el ejercicio de la ciudadanía democrática, respetar los derechos humanos y libertades fundamentales y fortalecer el desarrollo económico-social”.

A pesar de esta gran importancia que le da el Estado a la educación, en la actualidad la opinión pública coincide en que la educación que este brinda ha perdido calidad (Scialabba: 2006). En respuesta no sólo a la falta de inversión pública para expandir el sistema educativo y abarcar nuevas necesidades, sino también debido a los cambios económicos y sociales en la sociedad y el aumento de recursos estatales destinados a subvencionar instituciones de gestión privada (Wolf, Navarro y González, 2005), se ha desarrollado en todo el país, pero especialmente en la Ciudad de Buenos Aires y en sus alrededores, un importante sector de educación de gestión privada, que busca cubrir los vacíos que deja la educación pública en la esfera educativa.

Aunque el Estado aún impone una base común de conocimientos que tanto los colegios públicos como los de gestión privada deben proveer a todos los alumnos, los de gestión privada tienen la libertad de sumar a dicha base distintos contenidos y agregados que deseen. Esto implica que estas instituciones tienen un alto grado de flexibilidad y autonomía para decidir cómo funcionar y para dar forma a una propuesta educativa propia y particular.

Así, se ha desarrollado una especie de mercado de educación de gestión privada en que muchas instituciones ofrecen sus propuestas. Scialabba (2006: 75) desarrolla esta cuestión y concluye que, en educación, es “probablemente más adecuado hablar de cuasi-mercados de servicio”, ya que hay una fuerte regulación estatal, no sólo en cuanto a los contenidos, como ya se dijo, sino también con respecto a “aspectos como el ingreso de nuevos proveedores, la inversión, la calidad del servicio y el precio”.

Más allá de estas limitaciones que el Estado impone a las instituciones de gestión privada, es un hecho que éstas ocupan un espacio importante en el mercado educativo, con lo cual

existe una competencia entre ellas por atraer alumnos y recursos. Es en este contexto que surge la necesidad de entender mejor las dinámicas que funcionan en este mercado, de forma tal de dar a los colegios las herramientas necesarias para desarrollarse exitosamente en el mismo.

El Marketing ha venido desarrollando herramientas para que las empresas analicen sus características particulares (recursos, misiones, metas y objetivos, entre otros) y para que comprendan el funcionamiento del mercado al que se enfrentan, de modo tal de poder satisfacerlo eficientemente y alcanzar el éxito. En la investigación que aquí se presenta se apeló a esta disciplina para entender mejor el mercado educativo.

Sin embargo, relacionar el Marketing con la gestión educativa no es una idea nueva. Muchos autores han analizado el grado de utilización de los modelos del Marketing en las instituciones educativas y sus entornos, no siempre con resultados alentadores. Entre ellos, Beccar Varela (1998) concluye su trabajo de licenciatura admitiendo que la aplicación de conceptos de Marketing en el ámbito de colegios de gestión privada está muy poco desarrollada. A una conclusión similar arriban James y Phillips: *“The dominant theme of this research was the general lack of coherent marketing practice in the schools visited, despite the fact that the schools were chosen because they were considered to be in a competitive environment. This can be explained in part by the fact that none of those interviewed had received any management training in educational marketing. The lack of coherent practice does not mean that there were no activities in the schools that could be construed as marketing in the way it is viewed in non-educational services”*.

A diferencia de estos autores, la investigación que aquí se presenta buscó encarar el problema desde otra perspectiva: en lugar de acercarse a las instituciones para saber cuántas herramientas del Marketing utilizan y con qué alcance, se buscó acercarse a las mismas a través de los modelos de Marketing para entender sus características particulares y las de sus entornos, de forma tal de comprender mejor las dinámicas que se dan entre los distintos actores que participan en el contexto de la educación de gestión privada.

Esta aplicación de los conceptos del Marketing al entorno educativo se ve simplificada una vez que se entiende a la educación como un servicio, ya que se trata de un bien intangible que se provee mediante un proceso en el cual proveedor y consumidor son protagonistas.

Así, al recurrir al Marketing de servicios ya se cuenta con una base adecuada para analizar las características de la educación y evaluar la aplicabilidad de los distintos modelos desarrollados por la disciplina.

La investigación se concentró en tres conceptos de Marketing: diferenciación, segmentación y posicionamiento. La elección de estos conceptos surge de la multiplicidad de propuestas educativas ofrecidas por instituciones de gestión privada, que es el resultado de la libertad relativa que gozan estos colegios frente a sus pares estatales a la hora de elegir qué ofrecer a quienes los eligen. Así, se buscó entender cómo se organiza el mercado en torno a las diferentes propuestas disponibles.

El concepto de diferenciación sirve para entender cómo cada institución determina las características de la oferta que pone en el mercado. Esto requiere prestar atención a los componentes y características propias de cada colegio, pues son ellos quienes guían las decisiones. Como ya se dijo, los colegios de gestión privada tienen amplia libertad a la hora de elegir qué ofrecer, por lo que existen distintos niveles en los cuales se puede diferenciar la oferta propia de aquella de los competidores.

El análisis de la segmentación mira al entorno de las instituciones y busca determinar qué variables permiten entender las necesidades, preferencias y demandas del mercado, para lograr así un mejor entendimiento de las dinámicas que lo determinan.

Por último, el posicionamiento permite unir ambas partes: diferenciación, que mira a la institución, y segmentación, que atiende al mercado. Así, se puede entender qué valora cada segmento, qué segmento mejor se ajusta a las características y capacidades de cada institución y cómo cada institución puede mejorar su oferta para satisfacer mejor a cada segmento. Como el posicionamiento implica que cada institución ocupa un lugar en la mente de las personas, resulta clave entender cómo se logra, para enfrentarse a la competencia y conseguir clientes.

1.2. Análisis estructural

En esta instancia resulta útil entender mejor los términos del aumento de la cantidad de colegios de gestión privado a nivel nacional y la mayor magnitud de ese aumento en la zona en que se ubican las instituciones analizadas. Para ello, se presentan a continuación datos estadísticos que reflejan los cambios en el sector desde 1994. El anexo I detalla las cuestiones aquí desarrolladas.

El avance de las instituciones de gestión privada en el escenario educativo se atribuye principalmente a la pérdida de calidad de la educación pública, que ha derivado en que el sector privado haya tenido un importante y sostenido crecimiento en los últimos años a nivel nacional y en todos los niveles educativos.

Por ejemplo, mientras que en 1994 la educación de gestión privada se ofrecía a través de 7.986 establecimientos a nivel nacional, en 2010 eran 11.548 las instituciones de este tipo. Esto implica un aumento en la participación del sector privado, que pasó del 21% al 23% entre esos años.

El mismo avance de la educación de gestión privada puede verse a través de la variación de alumnos en instituciones de este sector: en 1994 eran 2.167.380 y en 2010, 2.985.958, lo cual representa un aumento en la participación, que pasó del 24% al 28%.

Estos valores se magnifican al concentrarse en los partidos del conurbano bonaerense, ya que se observa allí una mayor participación del sector privado. Según datos del 2010, el 43% de las instituciones educativas de la zona son de gestión privada, y el 39% de los alumnos asisten a estos establecimientos, lo cual representa porcentajes considerablemente superiores a los comentados a nivel nacional.

El aumento de la participación de la educación de gestión privada es todavía más importante al centrarse en los dos partidos en los que se encuentran los colegios analizados: San Isidro y Vicente López. Allí se ubican en la actualidad 690 instituciones, de las cuales 514 son de gestión privada, con lo cual la participación del sector privado alcanza el 74.50%. Además, datos de 2001 cuentan 164.954 alumnos en ambos partidos, de los cuales 81.680 asisten a instituciones de gestión privada, lo cual representa una participación del 49.52%.

Una de las razones a las cuales podría asociarse esta mayor concentración de instituciones educativas de gestión privada en la zona en que se establecen los colegios analizados es, como explica Beccar Varela (1998: 57) “el enorme auge que están teniendo los barrios privados de la zona, los cuales produjeron una migración importante de personas de nivel socioeconómico medio y alto, que buscan educación privada de primer nivel y cerca de su casa”. Estos nuevos habitantes de la zona se suman a la importante proporción de familias de clase media y alta que ha tenido la zona. Por lo tanto, hay un gran “mercado” que puede pagar la educación de gestión privada.



1.3. Estrategia Metodológica

La investigación realizada buscó analizar el contexto educativo de gestión privada a través de las herramientas y conceptos que se describen en el marco teórico. Para ello se realizó un estudio descriptivo, ya que se evaluaron los “diversos aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno bajo estudio” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista; 1998,60).

Para encarar la investigación se tomaron como casos de estudio cinco colegios que, en su estructura organizacional, cuentan con un área o departamento de Marketing o comunicación, o algún responsable de tales aspectos de la gestión de la organización. Se buscó esta característica porque implica una concientización sobre la existencia de un entorno con el cual es necesario relacionarse, y también la existencia de esfuerzos activos a la hora de enfrentarse al mismo, tanto cuando se trata de clientes, actuales y objetivos, como de otros actores externos. En la mayoría de los casos, estos mismos espacios dentro de la estructura de los colegios también están encargados de la comunicación interna, lo cual implica también un proceso unificado de relación entre la organización, sus distintas partes, y el entorno.

A partir de esta característica común se eligieron colegios cuyas propuestas fueran muy diferentes. Se eligió al Colegio Marín en tanto que colegio religioso no bilingüe pero con muchos años de trayectoria y una organización de gran tamaño. El Colegio Dardo Rocha ofrece una propuesta de desarrollo personal muy particular, por medio de una organización pequeña. El Colegio Franco Argentino propone una educación bilingüe y bicultural argentino-francesa. El Colegio Tarbut hace énfasis en la carga judía y en la educación bilingüe castellano-inglés. Y, por último, el Colegio St. Andrew’s también ofrece una propuesta bilingüe castellano-inglés, pero se concentra más en aspectos académicos, y funciona dentro de una gran organización.

La recolección de datos se realizó mediante entrevistas personales estructuradas a partir de preguntas generales (ver anexo II).

En primer lugar se pidieron datos generales del colegio y del funcionamiento del área a la cual pertenecía el entrevistado, como antigüedad, cantidad de empleados, cantidad de alumnos, monto mensual promedio de la cuota, materias, actividades y complementos a la educación exigida por el Estado, y tareas realizadas por el área, entre otras.

En segundo lugar se buscó entender si calificaban a la educación como un servicio y se veían en competencia con otros colegios por atraer alumnos.

En tercer lugar se realizaron preguntas relacionadas con el funcionamiento y la organización de cada colegio, en particular las instancias de relación entre docentes, no docentes y familias. También se analizó la cuestión de las necesidades de quiénes se consideran y se busca satisfacer.

En cuarto lugar se pidió una caracterización de las familias que eligen a cada colegio, cómo tales familias conocen a la institución y qué instancias componen el proceso de ingreso a cada una.

Por último, se pidieron opiniones personales a cada uno de los entrevistados sobre qué creían que atraía la atención de quienes se acercaban a cada colegio, y cómo calificaban la influencia del “boca a boca”.

La información obtenida por medio de las entrevistas personales se complementó con aquella disponible en el sitio Web de cada institución. Así se logró un análisis más amplio de las cuestiones bajo estudio.

Segunda Parte: Marco Teórico

Universidad
San Andrés

2. 1. Marketing y Educación

El análisis de la oferta educativa a través del Marketing surge de la necesidad de ofrecer a la primera una guía para un funcionamiento competitivo y orientado al cumplimiento de sus objetivos. Kotler y Fox (1995) profundizan en las oportunidades que abre el marketing como disciplina:

- Ofrece programas formulados para alcanzar metas específicas, en lugar de tomar decisiones sin un coherente análisis previo
- Dispone de herramientas para confeccionar una oferta que resulte atractiva al mercado, y ofrece modelos para determinar quién forma parte del mercado al que se busca conquistar. Además, centra su atención en el desarrollo y el crecimiento de la organización al consolidar ambas partes del intercambio

Con respecto al primer punto, todas las organizaciones, como explican Handy y Aitken (1986), poseen una estrategia, una estructura, un staff con habilidades y conocimientos, estilos de dirección y funcionamiento, valores compartidos y objetivos compartidos que se busca alcanzar. Las instituciones educativas no son la excepción, pero poseen también características propias que requerirán ser tenidas en cuenta para adaptar los modelos y la teoría del Marketing a la hora de aplicarlos.

Entre estas características particulares encontramos, por un lado, la multiplicidad de actores a los que se dirige la educación y los distintos niveles de impacto que cada uno tiene, cuestión que se analizará en detalle más adelante. Como explican Kotler y Fox (1995), las estrategias eficientes de Marketing se centran en el cliente y sus necesidades, no en desarrollo de productos y luego en buscar a quién vendérselos. Por ello, entender a quién hay que satisfacer es la base para un análisis adecuado del contexto educativo a través de las herramientas de Marketing.

También está la cuestión de que la provisión de la educación se extiende durante muchos años, con lo cual los resultados a corto plazo son sólo parciales y los cambios en la estrategia y en el funcionamiento de la organización que se quieran implementar no se darán según los plazos estipulados para las organizaciones a las que se dirige el Marketing “tradicional”, que funcionan en entornos más comerciales, en los cuales la relación con los clientes son a más corto plazo.

Por último hay que considerar la horizontalidad de la estructura de los colegios. Encontramos en ellos “*objetivos comunes, trabajo colaborativo, coordinación, división del trabajo pero también (...) desajuste de intereses, conflicto y negociación*” (Antúnez, 1998: 14). Las instituciones educativas se forman principalmente de docentes que tienen un alto grado de autonomía a la hora de elegir cómo ofrecer el servicio en el aula, por lo que resulta necesario que existan mecanismos que coordinen el desempeño de cada uno de los empleados para que todos busquen adecuadamente alcanzar los objetivos y metas de la organización, y para que todos trabajen de acuerdo con los valores y la misión de la institución.

Con respecto al segundo punto, la aplicación de las herramientas del Marketing al contexto de la educación permitirá, por un lado, entender la educación como un servicio al cual cada institución provee de características particulares, según sus propias características y capacidades, dando lugar así a una multiplicidad de opciones en el mercado de la educación. Por otro lado, el Marketing ofrece mecanismos para comprender quiénes son los clientes de la educación, y qué características tienen los clientes de cada institución particular. Esto permitirá a los colegios poner en marcha acciones puntuales que respondan a las necesidades de dichos clientes, dando lugar a una mayor satisfacción y a la consolidación de una relación cliente-organización más fuerte y beneficiosa para ambos.

Si bien la investigación que aquí se presenta se concentra en el diseño del producto y la consolidación de una imagen del mismo y de la institución en el mercado, no es posible aislar del análisis las otras tres variables del Marketing Mix -promoción, plaza y precio- porque, como se verá, todas influyen de alguna manera en el desarrollo y consolidación de la oferta educativa de los colegios. La falta de una práctica coherente, consciente y estructurada de desarrollo de estrategias de Marketing a partir de estas variables no implica que los colegios no lleven adelante actividades que podrían calificarse como “de Marketing” en otros entornos (James y Phillips, 1997). Entre estas actividades podríamos ubicar la publicidad en distintos medios y las relaciones públicas, por ejemplo.

Las herramientas y conceptos de Marketing se analizarán más adelante, pero es importante tener en cuenta que darán lugar a un funcionamiento más efectivo de las instituciones, pues el Marketing y las herramientas que ofrece facilitarán la comprensión del contexto de los colegios y, por ende, su gestión (Kotler y Fox, 1995).

Si bien normalmente se relaciona al Marketing con las organizaciones que ofrecen productos en el mercado masivo, como se vio hasta aquí y se extenderá más adelante, esta disciplina brinda amplias posibilidades para adaptar sus herramientas y modelos a entornos no tradicionalmente considerados, entre ellos la educación. Por ello, resulta útil entender mejor las características de los colegios como organizaciones, pues esto facilitará determinar qué aspectos de las herramientas y modelos del Marketing deberán ser modificados para ser eficazmente aplicados al entorno educativo.



2.2. La educación como servicio

La investigación parte de la consideración de la educación como un servicio que brindan los colegios, que se basa en que ésta “*es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad*” (Kotler, 1993: 511). A este respecto, Silveti (2000) concluye que es válida la aplicación de los conceptos de management que se refieren a las empresas de servicios, al funcionamiento de las instituciones educativas, pues se trata de actores importantes en la economía nacional de servicios y “*funcionan con toda la dinámica de una empresa moderna y competitiva*” (Silveti, 2000: 51), por lo que la utilización de estos conceptos representa una guía útil para su funcionamiento.

Pero si bien son muchas las oportunidades que se abren al utilizar las herramientas del Marketing de servicios en la gestión educativa, no se puede pretender trasladar tales conceptos directamente a este entorno. Como explican James y Phillips (1997), cuestiones como la existencia de distintos “stakeholders” sobre los que impacta la oferta educativa y que influyen las instituciones, y las características cambiantes de los estudiantes –cuyas necesidades determinan, junto con las características de la institución y del entorno, las propuestas educativas- determinan la necesidad de desarrollar un marco teórico ajustado a las características propias de los colegios. Además, retomando las conclusiones de Silveti (2000), la aplicación de tales conceptos también difiere según las características de las instituciones educativas de las cuales se trate, ya que los colegios de gestión privada, a diferencia de los públicos, ofrecen más espacios de aplicación, porque su gestión tiene más libertad para tomar iniciativas que respondan a cuestiones que afectan al entorno de cada institución particular.

La educación como servicio implica que el contacto de los consumidores/clientes con los empleados de las instituciones educativas (maestros, directivos, empleados administrativos, etc.) y las instalaciones de las mismas es constante y decisivo en la formación de una imagen de cada colegio en la mente de tales clientes. Así, dicha relación constituye un aspecto importante de la experiencia de servicio (Lovelock, 1997), por lo que es uno de los focos de atención de la investigación que aquí se presenta.

Al desarrollar los conceptos básicos que componen el Marketing de servicios, Kotler explica que, a diferencia del Marketing de productos, que requiere de la “mercadotecnia

externa” (es decir “*el trabajo normal de la compañía para preparar, asignar precio, distribuir y promover el servicio a los clientes*” –Kotler, 1993: 516-), ésta rama requiere también la “*mercadotecnia interna*” (que implica lograr un staff comprometido con la satisfacción del cliente) y de la “*mercadotecnia interactiva*” (que está definida por las capacidades de los empleados a la hora de entablar la relación con el cliente y ofrecer el servicio). Esta partición implica que toda empresa proveedora de servicios debe estar volcada al cliente en todas sus actividades.

En el contexto de la educación, la mercadotecnia interna e interactiva cobran una mayor importancia, pues la relación entre la organización y sus clientes es normalmente duradera, muy estrecha y basada en un servicio cuyos resultados afectarán el desarrollo posterior de cada uno de los clientes. Empleados capaces y dedicados son necesarios para desarrollar y mantener tal relación, tanto con los clientes actuales como con los potenciales y futuros. Pero también es necesaria una organización de la institución que facilite la coordinación y el control de que todos los docentes y el staff lleven adelante sus tareas de forma tal que los objetivos y metas de la organización sean alcanzados, y que los valores de la misma sean respetados y transmitidos (Antúnez, 1998).

Otro aspecto en que el staff tiene una gran influencia es en la diferencia entre los deseos y las necesidades de los clientes y el entorno. “*La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros*” (Kotler, 1993: 5), pero en el contexto educativo esta definición debe estar acompañada por la explicación que ofrecen James y Phillips (1997: 278): “*teaching is not simply about responding to customer wants, it is also about meeting customer needs and it is in understanding customer wants and needs and distinguishing between them that professional judgment is required. It has to be added however that there is a balance to be struck between understanding customer wants and needs and responding appropriately, and perpetuating a quality of service provision that is totally provider/producer led.*” Entonces, si bien la institución y sus docentes están encargados de decidir qué tipo de servicio van a brindar de acuerdo a las necesidades de los alumnos y el entorno, la elección estará guiada por las características propias del colegio, sus capacidades y sus objetivos. Dado que todos los colegios son distintos en estos términos, las propuestas educativas resultantes también serán muy diversas.

Así, se vuelve a retomar la observación inicial de que la oferta educativa actual es muy diversa. Resulta útil entender esta variabilidad por medio del concepto de producto total que desarrolló Levitt, y que explica que “*el ‘producto’ [(en este contexto debe entenderse como producto físico o servicio)] es el paquete total de beneficios que el cliente recibe cuando compra*” (Levitt, 1995: 38).

El autor explica que todo producto o servicio se compone de distintas “capas”. La primera es el “producto genérico”, que en el caso de la educación de gestión privada está compuesto por los contenidos impuestos por el Estado, que todas las instituciones tienen en común, y que por ende son necesarios para entrar en la competencia por los usuarios que buscan el servicio de la educación. Estos contenidos son los que dan lugar al cumplimiento de los objetivos primarios y más importantes de la educación, tanto en el ámbito privado como en el público, y se refieren, como explica Beccar Varela (1998), a la construcción de una nacionalidad, una conciencia de ciudadanía y deberes cívicos y, como agregan Wolf, Navarro y González (2005), específicamente en el ámbito de la educación primaria, a la alfabetización.

La segunda capa es el “producto esperado” que incluye todos aquellos agregados mínimos al producto genérico que se espera que la oferta provea, como infraestructura y maestros capacitados, entre otros. “*El producto genérico se vende únicamente cuando satisface las expectativas más amplias del cliente*” (Levitt, 1995: 41-42). Sin embargo, si bien se espera que estas cuestiones estén presentes, no tendrán las mismas características en todos los colegios, por lo que a partir de aquí comienza a entrar en juego la diferenciación del servicio.

La tercera etapa es el “producto agregado”, que consta de todo aquello que el oferente agrega a su producto más allá de lo que los clientes esperan. Esto implica un grado mayor de diferenciación, porque a partir de aquí las distintas organizaciones ya no compiten ofreciendo lo mismo (lo que el comprador exige que tenga el producto o servicio), sino que las posibilidades se expanden a nuevos espacios. En el contexto de la educación, los colegios podrían incluir en su producto agregado cursos de idiomas, prácticas deportivas complementarias a la educación física, talleres, etc. “*El producto agregado es una condición del mercado maduro*” (Levitt, 1995: 43), como es el caso del mercado de la educación; un mercado en el que los clientes ya tienen un producto esperado bien definido

y en el que, por ende, la diferenciación debe basarse en superar esas expectativas para lograr tener una buena posición competitiva.

Por último, el “producto potencial” incluye todo aquello que la organización podría agregar a su producto o servicio en el futuro, es una promesa por parte de la institución, cuyos resultados dependerán de los valores y objetivos que cada colegio busque defender y alcanzar.

El concepto de producto total está estrechamente vinculado con otra dimensión de la ya mencionada diferencia entre necesidades y deseos. Clarke (2004) diferencia estos conceptos utilizando la definición de Solomon y Stuart (2001): *“la necesidad es el reconocimiento de alguna diferencia entre el estado real del consumidor y un estado ideal o deseado”* (Clarke, 2004: 10-11). Así, la educación básica –el producto genérico– satisface la necesidad, pero también entran en juego los deseos, que *“son anhelos de satisfacer necesidades de una manera específica que tiene influencia social y cultural”* (Clarke, 2004: 11), y que por ende responden a todo el resto de los componentes del producto total antes descrito y analizado, pues si la necesidad se satisface por medio de la educación básica impuesta por el Estado y en parte también por aquello que compone el “producto esperado”, los deseos determinan qué institución permitirá satisfacer dicha necesidad de acuerdo a las características y deseos del consumidor.

San Andrés

2.3. Caracterización del cliente de los colegios de gestión privada

De lo anterior surge la cuestión de quién es el cliente de las entidades educativas. Clarke (2004) analiza este asunto en detalle, y propone apelar al concepto de “unidad de decisión” desarrollado por Dolan (1999), que identifica a los padres como *“iniciadores, porque reconocen la necesidad de brindarles a sus hijos una educación de calidad; decisores, porque realizan la elección final; y compradores o clientes porque cierran la transacción final”*, a los familiares y amigos como *“influyentes ya que a través de sus consejos y opiniones pueden ayudar a tomar la decisión final”*, y a los alumnos como *“usuarios pues reciben el impacto más directo del proceso educativo”*. La autora explica que *“este modelo permite a las escuelas considerar las necesidades de toda la unidad de decisión mientras que se centran en los usuarios que son, en última instancia, la razón de ser de las instituciones educativas”* (Clarke, 2004: 63).

Otra mirada de esta cuestión es la de Kotler (1995), quien propone un público (al que define como aquellos grupos u organizaciones sobre los cuales impactan las actividades y las decisiones de la institución educativa) más amplio. Esta perspectiva considera como “clientes” tanto a los actores internos como a los externos, y dentro de estos últimos, tanto a los estudiantes y sus padres como a la comunidad y el gobierno, entre otros. Si bien tomar esta postura dificulta la tarea de dar forma al servicio educativo de modo tal de satisfacer las múltiples necesidades, permite entender que la influencia del mismo va más allá de los clientes directos. Al mismo tiempo, da lugar a entender que en el contexto de las organizaciones educativas hay muchos más actores que en otros servicios.

Si bien tienen distintos alcances, ambas miradas reconocen que la educación impacta a numerosos actores y, por ende, responde a una multiplicidad de necesidades.

Por otro lado, también debe analizarse la influencia que las relaciones entre los actores antes mencionados tienen sobre la elección de una u otra institución educativa, para lo cual los desarrollos teóricos sobre comportamiento del consumidor y dinámica de grupo resultan útiles. Con respecto a ello, Schiffman y Lazar Kanuk definen a un grupo como *“two or more people who interact to accomplish either individual or mutual goals”* (Schiffman y Lazar Kanuk, 1997: 320). Los mismos autores también describen distintos

grupos que influncian al consumidor en su decisión de compra o consumo, de los cuales en esta investigación se tienen en cuenta tres:

- Familia: Establece los valores, actitudes y comportamientos aceptables, que el consumidor buscará ver reflejados en la propuesta de la entidad educativa que elija
- Amigos: La relación informal permite el desarrollo de un espacio de discusión de las distintas opciones, por lo que tienen un rol importante tanto en el análisis de las alternativas conocidas como a la hora de hacer conocer nuevas alternativas
- Grupos de trabajo: El entorno laboral provee un espacio para el desarrollo de relaciones tanto formales como amistosas, con lo cual actúa de forma similar a los amigos.
- Grupos sociales formales: En la investigación que aquí se presenta la influencia de estos grupos es importante en aquellos casos en que existe un fuerte componente religioso.

Todos estos grupos varían no sólo en sus preferencias y evaluaciones de los distintos componentes de la oferta educativa, sino también en la importancia relativa que asignan a cada uno de dichos componentes (Schiffman y Lazar Kanuk, 1997). Esto implica que el entorno de los colegios es muy complejo pues, si bien puede dividirse en sectores de preferencias similares, contiene muchos actores que esperan resultados distintos de un mismo servicio. Como se verá más adelante, diferenciación, segmentación y posicionamiento son las herramientas que el Marketing facilita para “ordenar” de cierta forma esta amplia gama de preferencias, y para poder así enfocarse en aquellos cuyas demandas mejor se ajusten a las capacidades y preferencias de cada institución educativa.

Paralelamente con estos grupos, los aspectos culturales juegan un papel importante, tanto en la elección de una institución por parte del consumidor, como en la estrategia y la propuesta de cada colegio. Ambos buscan una contraparte que se ajuste a sus motivaciones y cultura.

Es importante resaltar la diferencia entre la oferta educativa pública y privada, cuestión a la que se refiere Scialabba: *“Las familias de mayor poder adquisitivo y capital cultural¹*

¹ Hoy por hoy, hay que tener en cuenta que la oferta educativa de gestión privada no se encuentra restringida sólo a estas familias privilegiadas, sino que existen instituciones que proveen el servicio a familias de

salen del sector público hacia el sector privado donde tienen la posibilidad de encontrar una diversidad de ofertas que les permita elegir en función de sus necesidades y preferencias. Además, encuentran también la posibilidad de restablecer los mecanismos de 'voz' que no son tan fuertes en las escuelas estatales. Este hecho es claro cuando los padres mencionan entre las razones por las que creen que los egresados de las escuelas privadas están mejor preparados que los de las escuelas públicas, motivos tales como '...porque cuando uno pone la plata puede exigir mucho más.' (Scialabba, 2006: 135). Esta mirada refuerza los comentarios anteriores, y resalta que en el caso de la oferta educativa de gestión privada hay aún más participación de distintos actores, y más presión para responder a sus necesidades y requerimientos que en los colegios públicos. Es por ello que la investigación analiza los colegios de gestión privada, pues ellos tienen más capacidad y libertad tanto para decidir valores, objetivos, metas y características del servicio que brindan como para determinar quiénes son sus clientes y decidir cómo satisfacer sus necesidades.

Hasta aquí podemos ver cómo la concepción de la oferta educativa como un servicio da lugar a la implementación del Marketing en tanto que herramienta para un mejor y más competitivo acercamiento a la educación. Esto abre distintas opciones a las entidades educativas, pues permite acercarse de una forma más sofisticada a sus clientes y entender mejor las dinámicas actúan en el mercado.

distintos niveles de poder adquisitivo. Todas ellas, entonces, disfrutan los beneficios que propone la educación de gestión privada sobre la educación pública.

2.4. Diferenciación de la oferta educativa

Antúnez (1998: 245) se refiere a la diferenciación en el ámbito educativo, y encuentra su origen en *“la progresiva autonomía escolar que reivindica, paralelamente, el derecho a la diferencia en los centros escolares y da lugar a una oferta educativa más rica y variada.”*

Volviendo al concepto de producto total de Levitt (1995), el autor explica que los clientes no buscan productos genéricos, sino que al elegir la oferta de una u otra institución *“compran algo que va más allá de las designaciones”* básicas (en este caso la educación, en cuanto a los contenidos obligatorios que impone el Estado), *“y la realidad de ese ‘algo’ les ayuda a determinar a quién comprárselo, cuánto pagar y su ‘lealtad’ o ‘inconstancia’”* (Levitt, 1995: 39). Este es un concepto importante hoy en día, pues la educación tiene cada vez más agregados (en comparación con los contenidos básicos y mínimos que todos los colegios deben ofrecer), y los clientes pasan a comparar la oferta de cada institución en relación a aspectos cada vez menos relacionados con esa base común, y cada vez más con los “extras” que cada institución utiliza para diferenciar la oferta propia de la de los competidores y para buscar atraer clientes con características particulares.

Según Kotler (1993), el único camino posible para toda empresa que busque ofrecer un producto o servicio en un mercado que no esté definido por el triunfo de aquel oferente que pueda vender al precio más bajo es la diferenciación de la oferta. Esto implica, por un lado, la creación de valor extra para el comprador por medio de distintos elementos que se suman al producto o servicio básico y, por otro, la apropiación de ese valor en manos de las empresas con oferta diferenciada, lo cual les permite dar forma a una posición en el mercado.

Una mirada complementaria es la de Porter (1998), que entiende la cuestión de la diferenciación como opuesta a una estrategia de precios bajos. Aquellas organizaciones que eligen diferenciar su oferta agregan al producto básico, en este caso la educación pública (pues sólo ofrece los contenidos estipulados por el Estado), distintos elementos que permiten atraer a clientes que están dispuestos a pagar más que el precio del servicio básico por ellos.

El mismo autor explica que la diferenciación se da en distintos aspectos del servicio ofrecido. Hill y Jones (1996) argumentan que la diferenciación se logra en torno a tres

dimensiones: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. En el contexto de la educación, ejemplos de diferenciación en estas dimensiones podrán verse en los contenidos agregados a los básicos impuestos por el Estado (sean estos obligatorios para todos los alumnos u opcionales, como actividades extracurriculares), en el grado y los canales de comunicación de la institución con los clientes y actores importantes, en el grado de exigencia y dedicación requeridos a los alumnos, en los tipos de modelos didácticos utilizados por los maestros y profesores en sus tareas, y en la orientación tradicional o más moderna que tienen las actividades y el funcionamiento general del colegio, entre otros.

Siguiendo las ideas de Porter, esta diversidad de áreas y espacios en que se puede dar la diferenciación implica que la oferta educativa de cada institución, si bien tendrá elementos en común con aquella de sus competidores, será única. Sin embargo, este no es un panorama estático, pues normalmente cada elemento que compone la diferenciación puede ser imitado por todos, o al menos algunos, de los competidores. Por ello, todas las instituciones deberán constantemente afianzar su diferenciación con respecto a sus competidores implementando nuevos métodos para separar su producto del resto. Sólo así se podrá encontrar y mantener un espacio diferenciado en el mercado y, como veremos, en el entorno y en la mente del consumidor.

A partir de este apartado se puede comprender que la diferenciación se refiere exclusivamente al producto y a la organización que lo desarrolla. A continuación se analizarán las posibilidades de segmentación del mercado educativo, es decir, se buscará entender las distintas características que tienen los clientes de la educación y qué esperan y buscan de la oferta educativa. Por último, el desarrollo sobre posicionamiento dará lugar a una consolidación de ambas partes del intercambio (propuesta educativa y entorno) y permitirá entender quiénes son los clientes de cada institución, por qué esto ocurre y qué consecuencias tiene.

2.5. Segmentación del mercado educativo

El paso de la diferenciación al posicionamiento requiere que se elija el sector o porción del mercado a quien los servicios educativos estarán dirigidos. Si bien, como ya vimos, la oferta educativa de cada institución se diferencia en muchas dimensiones de la oferta de sus competidores, sólo algunas de tales dimensiones son importantes a la hora de ganar clientes o mantener los actuales, pues no todas las diferencias son valoradas por el mercado.

Los aspectos resaltados de la propia oferta serán aquellos que resulten atractivos al mercado objetivo, que se aísla del mercado total por medio de la segmentación del mismo, en base a distintas variables. En última instancia, como argumenta Kotler (1993), la segmentación permite agrupar a los clientes según qué aspectos de la educación como servicio valoran más. Así, la segmentación dará lugar a un mercado mejor delimitado y a una mayor capacidad de respuesta por parte de los colegios a las necesidades de los segmentos atendidos que serán aquellos que más valoren las dimensiones diferenciadas en cada propuesta.

Kotler y Fox (1995: 177) explican que “[people] differ in age, income, preferences, academic ability, geographical location, and other characteristics. These and other variables can be used to segment a market to the extent that the resulting market segments suggest specific curricula, services, development approaches, and so on, that the school can implement. Market segmentation is based on the fact that consumer preferences are often clustered.” Así, la segmentación del mercado permite conocer mejor el entorno y responder mejor a sus necesidades, siempre de acuerdo con los objetivos, metas y valores de cada institución. En última instancia, la organización se dedicará a satisfacer a aquellos segmentos que mejor respondan a las propuestas implementadas, que serán aquellos cuyas necesidades y deseos mejor se adecuen a las características de la institución.

Kotler y Fox (1995) también proponen tres variables que, utilizadas conjuntamente, permitirán segmentar el mercado educativo.

En primer lugar describen la segmentación geográfica que se basa en que el lugar o área en que viven los clientes determinan sus preferencias y expectativas con respecto a la educación y a la organización elegida. En el contexto de los colegios, la gran diversidad de

ofertas y el gran número de instituciones existentes en el área investigada da lugar a que esta variable no sea demasiado importante en la segmentación del mercado, dado que normalmente todos los clientes que componen el mercado objetivo (aquel al que están dirigidas las actividades de captación de cada colegio) habitarán en la misma zona y, por ende, presentarán las mismas características. Si bien hay excepciones de familias que eligen colegios que se encuentran fuera de su área geográfica, en los casos analizados ello no implica variaciones importantes en sus características, por lo que esta variable no será considerada como central en el proceso de segmentación aquí investigado.

La segunda variable que describen los autores es la segmentación demográfica, que propone dividir el mercado en grupos basados en sexo, edad, composición de la familia, ingresos, ocupación, nivel de educación y religión, entre otros. Estas variables son muy utilizadas en los distintos ámbitos de aplicación del Marketing porque determinan en gran medida los deseos y las preferencias de los consumidores, son fáciles de medir y definir (y por ende facilitan dividir al mercado en distintos sectores), y determinan los medios más eficientes para acercarse a cada uno de los segmentos resultantes. Aplicadas al contexto educativo, estas variables permitirán organizar el mercado de forma tal de entender las características de las familias que compran el servicio de cada institución, y poder identificar así las correlaciones existentes entre dichas características y las de la institución elegida.

Por último, la segmentación psicográfica divide el mercado en clases sociales, estilos de vida y personalidad, pues las personas con características demográficas en común varían dentro de estos términos.

Las clases sociales dividen jerárquicamente a la sociedad y son, por ende, determinantes importantes de las preferencias, valores, intereses y comportamientos de los consumidores. Por ello, esta variable permite especificar en mayor grado la segmentación obtenida por medio de las variables demográficas, y su análisis facilita a las instituciones la tarea de entender la correlación entre los propios valores y aquellos de sus clientes.

Dentro de cada clase social hay personas con distintos estilos de vida y personalidades, por lo que ofrecen un nuevo nivel para dividir el mercado y seguir entendiendo la relación entre las distintas instituciones y sus clientes.

Estas variables permiten una mejor comprensión de las características de los clientes de cada institución analizada, que determinan en gran medida qué esperan de la misma y cómo se relacionan con ella.



2.6. Posicionamiento de la oferta educativa

Pasando ahora a la cuestión del posicionamiento, “[cada] empresa destaca aquellas diferencias que más atraen a su mercado meta y establece una estrategia de posicionamiento, que consiste en conformar la oferta de la compañía de manera que ocupe un lugar claro y apreciado en la conciencia de los consumidores meta.” (Kotler, 1993: 339). Lo que Kotler explica, llevado a la oferta de los colegios de gestión privada, implica que cada institución decide resaltar aquellos rasgos diferenciadores de su oferta que más atraen a los clientes objetivos. Hay entonces muchos aspectos de la gestión de los colegios que difieren entre las distintas organizaciones, pero que, como no determinan la preferencia de los consumidores por una u otra institución, no se pone énfasis en ellos, pues su explicitación no resulta beneficiosa e implica, incluso, un desperdicio de recursos.

El concepto de posicionamiento se relaciona estrechamente con el de desarrollo de marca y el de la imagen de la misma, pues todos ellos permiten enmarcar las características centrales de la oferta de una organización y los conceptos y percepciones de la misma que tiene el mercado. Llevado a la oferta educativa, esto implica que cada institución desarrolla una especie de “marca” propia que engloba todo aquello que ofrece y hace por medio de la educación que brinda, lo cual surge de su misión, sus objetivos y metas, y la imagen de ella que tienen los clientes y demás actores del entorno.

Antúnez se refiere a la construcción de imágenes de los colegios pues entiende que “la reputación de un centro, cuando es buena, es un valor que hay que conservar y rentabilizar.” (1998: 245). Así, la eficacia de la organización a la hora de formar una imagen que atraiga al mercado objetivo determina su capacidad de alcanzar sus objetivos y metas. Esto se debe a que, como explican Schiffman y Lazar Kanuk (1997), la imagen del servicio que tienen los consumidores en su mente, el posicionamiento del mismo, es más importante para el éxito de la institución que sus características reales.

Por otro lado, la importancia de la imagen de cada organización radica en que, como ya se estableció, la educación que proveen los colegios de gestión privada no es un commodity, pues no se trata de servicios indiferenciados, sino que el servicio que ofrece cada institución varía en distintas dimensiones, no sólo en los contenidos impartidos, sino también en los métodos utilizados para hacerlo, en el factor humano que tanto impacto

tiene en todo el proceso educativo y de gestión, y en los componentes que se agregan al “producto genérico”, entre otros. Entonces, ningún colegio es igual a otro y, como explica Wilensky, “la marca es, por su propia naturaleza, la cara pública y ‘visible’ del producto y la empresa.” (Wilensky: 1998, 27). Esto implica que la marca de cada institución educativa es el resultado de las dimensiones diferenciadas y la percepción de las mismas que tienen los consumidores, tanto clientes como no clientes de cada institución. Por ello, la consolidación de la imagen de un colegio determina cómo reaccionarán ante él los compradores de sus servicios y a quiénes les resultará atractiva la oferta.

El mismo autor ofrece un modelo que define la formación de una marca a partir del nombre, la simbología, la identidad, el carácter, el posicionamiento y el discurso que desarrolla la organización. Así, la construcción de una marca tiene lugar a través de diversos medios que, al fin y al cabo, consolidan una promesa que la organización planea cumplir a través de su oferta de productos o servicios. Es a través de esta promesa que clientes e instituciones entablan relaciones, que en el ámbito de la educación son normalmente muy duraderas.

Si bien la imagen de marca es un concepto normalmente asociado al contexto de mercados de consumo masivo, su aplicación al entorno educativo refuerza el importante aspecto relacional entre actores, al cual ya se hizo referencia. Es justamente esto lo que resaltan Handy y Aitken: *“So for all schools there is a bond between them and the families and communities they serve. It is a kind of bond of confidence, of trust, that exists between them.”* (Handy y Aitken, 1986: 18). Así, esta “promesa” toma una mayor importancia en el contexto de la educación, ya que no se trata de un servicio “superfluo”, sino es uno de los pilares de la sociedad, porque determina el desarrollo posterior de quienes aprovechan el servicio.

Una de las herramientas principales del Marketing, la publicidad, es una buena opción para posicionar una marca porque, como explican Kenway y Bullen (2001), juega un papel importante en el desarrollo de identidades, la formación y distinción de grupos, y la atención a las dimensiones en las que se basa la diferenciación. La publicidad, en sus distintas formas, también permite construir significados alrededor de los productos y servicios publicitados, permitiendo adosar contenidos de carácter cultural a la oferta de cada institución. Así, siguiendo a los mismos autores, la publicidad y el Marketing en

general cumplen un rol importante en la cultura de consumo, al promover que el consumo de aquello que se adecue a las particularidades de cada individuo se transforme en una fuerza motivadora de la compra y de la formación de una relación con la empresa proveedora.

Las relaciones públicas también funcionan de forma similar, pues implican un contacto directo entre las organizaciones y sus entornos. Las características y los términos de tales relaciones complementarán la formación de la imagen de cada institución que, como explican Kotler y Fox (1995), se forma tanto en la mente de los clientes que se relacionan directamente con la misma como en la mente de aquellos que reciben la información de forma indirecta.

Una última fuente de percepciones sobre una institución se da en la relación entre individuos que han tenido contacto directo con el colegio y entre estos y otros que reciben información sobre la misma de forma indirecta a través de ellos. Beccar Varela (1998: 57) concluye que este “boca a boca” es la “*herramienta principal de comunicación*”, pues su influencia es mayor que la de las dos fuentes anteriores. Es importante destacar que en este caso, a diferencia de los anteriores, la participación de la institución en cuestión es pasiva, pues tiene sólo una capacidad relativa de influir en la formación de las percepciones tanto directas como indirectas. Sirotzky (2004) se refiere a esta cuestión y resalta su importancia, explicando que el 80% de las inscripciones nuevas que anualmente recibe un colegio provienen de personas que se acercaron a la institución por recomendación de otros. Entonces, un buen management que se base en la misión y que persiga activamente los objetivos y metas de la institución, y un staff que sepa exteriorizar tales cuestiones permitirían que las percepciones se ajusten en mayor grado a la realidad, pero en ellas siempre hay un componente importante de subjetividad por parte de quien observa.

Kenway y Bullen (2001) explican que estas fuentes a partir de las cuales se nutre la imagen de una institución implican que el proceso de formación de tal imagen es complejo y toma tiempo. Esto tiene una consecuencia importante: si una institución no está satisfecha con la imagen que tiene de ella el mercado, para modificarla no bastará un cambio repentino de la estrategia de relaciones públicas o de un uso distinto de la publicidad. La imagen es un concepto que persiste en el tiempo, pues una vez que las personas forman cierta imagen de

un objeto tienden a ser selectivos a la hora de recibir nueva información sobre tal objeto. Las percepciones están orientadas a ver lo que se espera ver, y eso es difícil de cambiar.

Los mismos autores resaltan la dualidad de los productos y servicios en tanto que objetos y símbolos. El consumo de cualquier producto o servicio no responde exclusivamente a la satisfacción de una necesidad básica, sino que además juega un papel importante en el desarrollo y fortalecimiento de una identidad, en la formación de grupos, en la distinción y diferenciación con respecto a otros grupos, y en la iniciación de relaciones entre distintos actores. La educación no es la excepción y el posicionamiento se ve influenciado por esta cuestión. Al identificar a sus segmentos objetivos, cada institución estará eligiendo mantener y fortalecer las relaciones que se dan dentro de esos grupos y en relación con otros, pues las relaciones de poder y status se expresan por medio de las prácticas de consumo.

Como puede advertirse hasta aquí, diferenciación y posicionamiento son conceptos íntimamente relacionados e inseparables en el desarrollo de la imagen de una institución educativa de gestión privada. Un aspecto importante que diferencia a ambos conceptos es que mientras la diferenciación trata sobre las características propias del producto o servicio (aspectos más bien tangibles), el posicionamiento se refiere a aquello que se resalta para enfrentar la oferta de los competidores y se basa en ideas y percepciones (aspectos intangibles, imágenes mentales) sobre la institución (Kotler, 1993).

Tercera Parte: Análisis de Casos



Hasta aquí se ha descrito la situación actual del mercado de la educación de gestión privada en Argentina, y en particular en la zona norte del Gran Buenos Aires. También se han desarrollado varios conceptos de Marketing que fueron utilizados para indagar si los colegios analizados, y sus procesos y entornos, responden a las dinámicas que la disciplina ha identificado en las empresas de servicios.

Para facilitar la aplicación de dichos conceptos se analizó cada colegio individualmente, y se desarrolló cómo responden con respecto a cada una de las seis cuestiones explicadas en el marco teórico. Esto dará lugar, en última instancia, a identificar similitudes y diferencias en cómo cada institución se maneja y desarrolla, cómo interpreta e interactúa con su entorno y cómo da forma a su oferta educativa.

3. 1. Colegio Carmen Arriola de Marín

El Colegio Carmen Arriola de Marín, ubicado en Beccar, fue inaugurado el 14 de mayo de 1912, y hoy en día es gestionado por el obispado de San Isidro. Ofrece una educación de jornada completa en los niveles inicial, primaria y secundaria.

La institución forma parte del Grupo Educativo Marín, que posee además:

- El Colegio Santa María de Luján: Ubicado en San Isidro, ofrece educación de media jornada, en los niveles inicial, primario y secundario
- El Colegio Cardenal Pironio: Ubicado en Nordelta, Tigre, ofrece nivel maternal y educación bilingüe de jornada completa en los niveles inicial, primario y secundario
- El Jardín Maternal San Benildo: Ubicado en San Isidro, ofrece nivel maternal de media jornada y jornada completa.
- El Colegio parroquial Colegio Plácido Marín: Ubicado en Boulogne, ofrece jornada simple en los niveles inicial, primario y secundario
- La Fundación de Estudios Superiores Dr. Plácido Marín: Ubicada en Beccar (en el mismo predio que el Colegio Carmen Arriola de Marín), ofrece distintas licenciaturas, cursos y profesorado provistos por la Universidad CAECE, la Universidad Nacional de San Martín, la Universidad Católica de Salta y el Instituto Carmen Arriola de Marín.

El Grupo Marín emplea a más de 900 personas (entre docentes y no docentes) y tiene alrededor de 4.000 alumnos, entre todas sus instituciones educativas.

Además, el Grupo cuenta con las Cabañas Pinar de Marín (San Carlos de Bariloche), el Centro Náutico Marín (Nordelta, Tigre), el Campo de Deportivo Marín (Beccar), la FM Marín (90.5), y el Centro Televisivo Marín.

Todas estas instituciones permiten al Grupo Educativo Marín ofrecer una amplia variedad de propuestas educativas, comunitarias y de recreación.

Si bien el caso a considerar es el del Colegio Carmen Arriola de Marín, muchas de las actividades y procedimientos, como se verá, fomentan la participación y la colaboración de

las distintas instituciones del Grupo. Por ello, el análisis considera a toda la organización, ya que estudiar de forma aislada al colegio no sería posible ni adecuado.

Para analizar este colegio se entrevistó a Exequiel Pérez Millán, Gerente de Desarrollo de Personas y Comunicaciones dentro de la Dirección de Soporte del Grupo Educativo.

3.1.1. Marketing y educación

Como se explicó en el marco teórico, el Marketing ofrece herramientas para que las organizaciones puedan cumplir sus objetivos y metas en un ambiente competitivo. Pero como cada institución tiene características particulares, debemos conocerlas para, a partir de ellas, lograr una aplicación adecuada de tales herramientas. Por eso, el primer paso para analizar los conceptos explicados en el contexto del Grupo Marín, y en especial del Colegio Carmen Arriola de Marín, es rescatar sus principales características.

Cada institución del Grupo se enfrenta a un entorno particular que requiere acciones adaptadas a sus características propias. Sin embargo, el hecho de pertenecer todas a una misma organización, implica que debe haber una estructura común que permita y facilite la colaboración, el intercambio de ideas, y la consolidación de una imagen y un ideario común.

En la base de esta estructura está la provisión de una educación de calidad, impartida de la mano de los valores de libertad, responsabilidad y solidaridad que el Grupo Educativo Marín busca inculcar en sus miembros y entornos a través de cada una de las actividades que lleva adelante. La calidad educativa ofrecida se obtiene a partir del Sistema de Gestión de la Calidad que el Grupo aplica en cada una de sus instituciones, y que posee la Certificación ISO 9001:2008 que implica, entre otras cosas, que se *“aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema”*². Esto se logra obteniendo datos externos sobre resultados de exámenes y comparándolos con los obtenidos por los alumnos del colegio.

² Norma IRAM-ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
http://www.intersindical.com/pdf/IRAM_ISO9001.pdf [Consultada el 30 de abril de 2012].

Las fuentes que más atención reciben son PISA³, los exámenes internacionales de inglés que rinden los alumnos en los distintos años, las olimpiadas matemáticas de las que algunos participan, y las evaluaciones anuales que realizan la Provincia y la Nación.

La calidad de la educación brindada a los alumnos depende en gran medida de las características y las capacidades del staff que brinda dicha educación. Como se dijo, el Grupo Educativo Marín emplea a más de 900 personas, entre docentes, staff administrativo y personal de soporte (vigilancia, limpieza, etc.), y todos intervienen de alguna manera en la provisión del servicio. Se busca que todos los nuevos miembros de la organización posean iguales o mejores formaciones que aquellos con los que cuentan los empleados actuales, de modo tal de mantener el nivel. Por otro lado, la capacitación constante de todos los miembros también forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad antes mencionado, por lo que siempre se busca mejorar sus capacidades. Además, en los últimos años se ha promovido la profesionalización del staff docente, y como resultado la gran mayoría tiene títulos terciarios y universitarios que complementan su formación como maestros y profesores.

El gran número de colaboradores con los que cuenta el Grupo Educativo requiere que se coordinen las tareas y actividades que cada uno realiza. Esto se logra mediante la participación de los directivos en reuniones periódicas para discutir cursos de acción y, en el contexto de cada institución particular, mediante la participación del staff docente y de apoyo pedagógico en reuniones también periódicas en las que se acuerdan acciones más puntuales que atienden a las necesidades particulares de cada establecimiento.

³ El Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA, por sus siglas en inglés), tiene por objeto evaluar hasta qué punto los alumnos cercanos al final de la educación obligatoria han adquirido algunos de los conocimientos y habilidades necesarios para la participación plena en la sociedad del saber. PISA saca a relucir aquellos países que han alcanzado un buen rendimiento y, al mismo tiempo, un reparto equitativo de oportunidades de aprendizaje, ayudando así a establecer metas ambiciosas para otros países.

Las pruebas de PISA son aplicadas cada tres años. Examinan el rendimiento de alumnos de 15 años en áreas temáticas clave y estudian igualmente una gama amplia de resultados educativos, entre los que se encuentran: la motivación de los alumnos por aprender, la concepción que éstos tienen sobre sí mismos y sus estrategias de aprendizaje. Cada una de las tres evaluaciones pasadas de PISA se centró en un área temática concreta: la lectura (en 2000), las matemáticas (en 2003) y las ciencias (en 2006); siendo la resolución de problemas un área temática especial en PISA 2003. El programa está llevando a cabo una segunda fase de evaluaciones en el 2009 (lectura), 2012 (matemáticas) y 2015 (ciencias).

http://www.oecd.org/document/25/0,3746,en_32252351_32235731_39733465_1_1_1_1.00.html (página web de la OECD) [Consultada el 29 de abril de 2012]

También existen jornadas en que interactúan los directivos, maestros, alumnos y padres de los distintos colegios, y que buscan “rescatar valores comunes y fomentarlos para que no sean comunidades aisladas” las que rodean a cada institución.

En última instancia, todas estas estructuras buscan brindar la mejor educación posible a los chicos, que “son lo más importante”. Según lo visto en el marco teórico, este es el punto de partida que cualquier estrategia eficiente de Marketing.

3.1.2. La educación como servicio

Si bien la educación es un bien intangible y por ende puede clasificarse como un servicio, resulta muy interesante la respuesta del entrevistado con respecto a tal cuestión:

Creo que hay que considerarlo como un servicio básico que todos requerimos, pero es incómodo cuando las familias lo interpretan como un servicio hacia ellas, porque en ese contexto entra en conflictividad la autoridad del colegio. Se confunde la relación entre servicio pago y conducción.

Esta perspectiva refuerza lo dicho en el marco teórico: resulta adecuada la aplicación del Marketing de Servicios al entorno educativo, pero es necesario previamente adecuar sus herramientas a las particularidades de dicho entorno. De lo contrario estaríamos fomentando la situación que expone entrevistado: aquella en que los clientes requieren que los colegios respondan a sus requerimientos como lo haría, por ejemplo, un arquitecto, que toma los deseos y las necesidades y los plasma en un diseño acorde a los mismos.

Una cuestión central a entender es la multiplicidad de actores que impactan sobre las actividades del colegio: alumnos, padres, familias, maestros y demás staff, otras instituciones –principalmente universidades y ONGs para este colegio-, etc. Cada uno de ellos busca beneficios específicos, pero esta cuestión se resuelve volviendo a lo ya dicho: lo central son los chicos y lo importante es darles una educación de calidad, que se logra contando con el apoyo de empleados y procesos preparados y adecuados para las tareas requeridas, y especialmente para discernir entre las necesidades de los alumnos y sus deseos y los de sus padres con respecto a cómo cubrir esas necesidades.

Si bien así se logra en gran medida satisfacer a los distintos *stakeholders*, los padres muchas veces insisten en requerir más al colegio de lo que la oferta promete. En estos casos, las Asociaciones de Padres de cada uno de los colegios funcionan como nexo permanente entre las familias y las instituciones y, en el caso de requerimientos y problemas puntuales, los padres pueden entrar en contacto directo con los directivos. Esta última situación es recurrente y por ello el entrevistado comenta que da lugar a que los directores deban dedicar mayor cantidad de tiempo a “arbitrar” que a encargarse de la gestión de la cual son responsables. Una de las consecuencias directas de este cambio que ha venido intensificándose en los últimos años es la consolidación del grupo de asistentes pedagógicos que se encarga de coordinar los maestros, cubriendo a los directivos en las tareas que, por cuestión de tiempo, ya no pueden realizar eficazmente.

3.1.3. Caracterización de los clientes

Las acciones y la estructura del Colegio Marín influyen tanto sobre los actores internos como sobre los externos, y dentro de estos últimos, a los estudiantes, a sus padres, a la comunidad y a las universidades. Si bien los alumnos son el foco de atención, cada uno de los demás actores recibe beneficios que surgen del servicio brindado, y el colegio los tiene en cuenta a la hora de decidir qué ofrecer y cómo hacerlo. Esto refleja la mirada de Kotler (1995), desarrollada en el marco teórico.

Pero la cuestión de los clientes de la educación que brinda la institución también puede entenderse desde la perspectiva de Clarke (2004), ya que la elección del colegio por parte de las familias se desarrolla de acuerdo al modelo de “unidad de decisión” de Dolan (1999), que la autora propone. En este contexto, nuevamente los alumnos son el centro de atención, porque son los usuarios directos del servicio educativo, pero además figuran los padres como iniciadores, decisores y compradores de dicho servicio educativo, pues son quienes toman la decisión de acercarse a la institución, y elegirla para la educación de sus hijos. Esta decisión, sin embargo, no es autónoma, sino que se ve influenciada por los grupos sociales de las familias, que recomiendan el colegio y llevan a que estas se interesen en su propuesta.

Una cuestión importante que surge de esta multiplicidad de actores es la necesidad de estructuras que permitan identificar las necesidades de cada uno y monitorear los cambios que se dan en ellas con el paso del tiempo, de modo tal de poder responder a tales variaciones para poder seguir satisfaciendo a cada actor. El Sistema de Gestión de la Calidad permite evaluar el nivel actual en las distintas áreas con respecto a otros colegios, lo cual da lugar a realizar mejoras donde sean necesarias.

Paralelamente, los docentes profesionalizados están preparados para identificar necesidades puntuales y actuar en consecuencia, ya sea individualmente o acercando propuestas a los directivos, según el caso.

Se trata de un proceso constante en que los miembros de la institución buscan nuevos métodos para satisfacer las necesidades presentes y nuevas herramientas para satisfacer las necesidades que vayan surgiendo. Así se logra mantener a todos contentos.

3.1.4. Diferenciación de la oferta educativa

Recordando que Hill y Jones (1996) argumentan que la diferenciación se logra en torno a tres dimensiones, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente, podemos describir la oferta educativa del Colegio Carmen Arriola de Marín.

Con respecto a la calidad, cuestión que ya se desarrolló más arriba, la institución realiza esfuerzos constantes y coordinados para mantener y mejorar la calidad de la educación ofrecida, de modo de satisfacer a todos los actores relacionados con la institución.

La innovación da lugar a optar por nuevas formas de hacer las cosas. En gran medida, la diferenciación que surge de esta dimensión se da gracias a los profesionales que forman parte de la institución y que buscan nuevos métodos para satisfacer las necesidades presentes.

La dimensión de capacidad de satisfacción al cliente se cubre por medio de la variada oferta de materias, talleres, deportes, tecnologías (como producción de radio y televisión), exámenes internacionales, actividades solidarias, viajes y excursiones que complementan

los contenidos básicos que establece el Estado, y que permiten ofrecer alternativas para las necesidades de los distintos clientes.

Las distintas dimensiones en que se da la diferenciación de la oferta educativa responden a la visión del Grupo Educativo Marín:

Los diversos ámbitos del Grupo Educativo Marín son, para quienes se forman en ellos, un lugar de encuentro y promoción de su vocación humana y cristiana, de formación integral mediante la asimilación crítica de la cultura, y de desarrollo de sus aptitudes físicas, psíquicas, sociales, intelectuales y espirituales.⁴

Una vez más, se trata de un proceso constante. La organización entiende que la diferenciación no es una elección fija, sino que es una cuestión que se extiende y se desarrolla en el tiempo. Nuevas capacidades, nuevos mecanismos y nuevas ideas se implementan en cada colegio periódicamente, dando lugar a nuevos espacios para diferenciar la oferta y desarrollar nuevas formas de fomentar los valores de la organización.

En respuesta a esta dinámica, cada año o cada dos años se realizan sondeos con empresas y universidades para conocer sus expectativas con respecto a los alumnos que egresan del secundario, tanto en cuestiones de conocimientos como de habilidades y cualidades personales. A partir de estos datos se realizan informes que dan lugar a, cada cuatro años, discusiones con respecto al curso de acción a implementar para formar jóvenes que cumplan con esas expectativas y tengan mayores oportunidades una vez que terminen el colegio.

3.1.5. Segmentación del mercado educativo

Cada uno de los colegios del Grupo promociona actividades complementarias según las especificidades, necesidades y características de las comunidades que los rodean.

⁴ Misión de la institución. <http://www.marin.edu.ar/mision.html> [Consultada el 20 de mayo de 2012]

Así, el Grupo Educativo Marín sabe que las características de quienes asisten a cada una de sus instituciones varían a lo largo de distintas dimensiones.

Con respecto al Colegio Carmen Arriola de Marín, el entrevistado explicó que “se acompaña el crecimiento de la población”, porque mientras aquellos colegios con los que se lo compara (Michael Ham, Cardenal Newman, San Juan, etc.) atraen a familias en las que los padres asistieron dichos colegios, el Marín recibe aquellas familias que resultan del aumento poblacional que se ha dado en la zona en los últimos años. Mientras estos colegios “societarios” mantienen su capacidad, el Colegio Carmen Arriola de Marín y los demás colegios del Grupo Educativo Marín aumentan año a año la cantidad de vacantes disponibles.

Esto nos da un indicio de cómo se maneja la institución en el contexto competitivo: si bien reconoce que la oferta educativa de gestión privada en la zona es muy amplia, también entiende que cada colegio recibe familias de grupos particulares, por lo que no siente que haya una competencia directa, aun cuando ofrezcan el mismo servicio, aunque sea en términos generales.

Las familias que eligen a la institución en este contexto viven en la zona, son católicas, pertenecen a la clase media o media-alta y los padres son profesionales o, en muchos casos, comerciantes. Muchas veces se trata de familias numerosas que se benefician de los fuertes descuentos que se reciben por tener hermanos en la institución.

Si bien en el marco teórico se explicó que la segmentación geográfica no resultaría útil para el entorno educativo, el caso del Grupo Educativo Marín es la excepción, ya que, al tener varias instituciones en distintas localidades, se enfrenta a distintas preferencias que se pueden agrupar según donde vivan las familias y, por ende, a cuál de los colegios del Grupo asisten sus chicos. En particular, las familias que asisten a las distintas instituciones del Grupo se concentran en Boulogne (quienes asisten al Colegio Plácido Marín), San Isidro (y eligen al Colegio Carmen Arriola de Marín, al Colegio Santa María de Luján, al Jardín Maternal San Benildo o a la Fundación de Estudios Superiores Dr. Plácido Marín) y Nordelta (quienes optan por el Colegio Cardenal Pironio). De esta segmentación geográfica surgen distintas necesidades y expectativas en cuanto a la propuesta educativa de las respectivas instituciones.

3.1.6. Posicionamiento de la oferta educativa

Muchas familias llegan al Marín por el tamaño del colegio, y por formar parte del Grupo Educativo, que da una imagen de organización grande y de trayectoria, con muchos años en el mercado educativo.

Otro aspecto que llama la atención es la variedad de opciones y actividades extracurriculares que ofrece el colegio, como radio y televisión, todas las orientaciones en el nivel secundario, viajes de estudio a distintos destinos, y la imagen de apertura hacia la comunidad que se ha logrado consolidar con el correr de los años a través de iniciativas sociales en las que participan los miembros de las distintas instituciones del Grupo.

Esta apertura se refuerza al evitar las restricciones a la hora de aceptar nuevos alumnos. El proceso de ingreso, si bien implica rendir exámenes, no actúa como un filtro, sino como una fuente de información para el colegio para entender las consideraciones especiales que se deberá tener en cada caso particular hasta que el alumno pueda nivelarse con sus compañeros.

La cuota mensual del colegio es un 30% menor al de los colegios con los que se lo compara, como el Northlands, el Michael Ham, o el San Juan. Esto refuerza el posicionamiento de disponibilidad del colegio, a la vez que resalta los buenos resultados que se obtuvieron a través del Sistema de Gestión de la Calidad, que dio lugar a la creación de valor comparable al que ofrecen otras instituciones de aranceles más altos.

Con respecto a cómo maneja la institución su imagen, el entrevistado explica que no se hace publicidad, pero que desde el Departamento de Comunicación se dan a conocer las tareas, actividades y eventos que lleva adelante el Grupo Marín. También explica que así se logra seleccionar qué se sabe de la organización, de modo que se da contenido al “boca a boca” que tanta influencia tiene a la hora de formar la imagen del Grupo.

De cualquier forma, el entrevistado tiene bien claro que siempre habrá comentarios negativos sobre “temas como el estacionamiento o si subió la cuota o si la comida que ofrecemos en el comedor es nutritiva”, pero también explica que esto se puede neutralizar con la estrategia de comunicación, que da razones y justificaciones para mantener una imagen positiva y realista del Grupo Educativo y de sus distintas instituciones.

Uno de los objetivos centrales del Departamento de Comunicaciones es “relacionarse con los entornos de cada colegio e institución del Grupo con una posición uniforme que represente a toda la organización, buscando mostrar ‘un colegio con varias sedes’”. Esto se logra mediante la ya comentada organización de actividades conjuntas entre los miembros de las distintas instituciones, y a través de la exposición de la organización mediante las redes sociales a través de una única plataforma que representa a todos sus componentes.



3.2. Colegio Dardo Rocha

El Colegio Dardo Rocha está ubicado en Acassuso, partido de San Isidro y funciona allí desde su inauguración, hace 50 años. Emplea a 100 personas y tiene alrededor de 500 alumnos que cursan una jornada completa en los niveles inicial, primario y secundario.

Para el análisis de esta institución se entrevistó a Nora Kopal, responsable del Departamento de Relaciones Públicas, y ex-alumna del colegio.

3.2.1. Marketing y educación

El Colegio Dardo Rocha implementa un enfoque, tanto para su gestión como con respecto a la educación que brinda a sus alumnos, que se centra en la comunicación, la integración, la cooperación, y la interacción con el entorno, que resulta inalienable del individuo. De esta forma, la propuesta educativa no se centra exclusivamente en los contenidos académicos, sino que busca, mediante distintas herramientas y espacios de interacción, el desarrollo de las habilidades sociales.

Se busca desarrollar, en el contexto del colegio, un espacio de contención para los chicos, en el cual puedan desarrollar sus habilidades y respetar sus tiempos. En este contexto, la calidad de la educación que se brinda no se basa sólo en términos de los conocimientos adquiridos, sino también en el crecimiento y desarrollo personal, psicológico y social de los alumnos.

Esta propuesta se consolida a través de una estructura muy flexible, en que los distintos docentes y el resto del staff tienen contacto permanentemente entre sí, con los chicos y con el entorno. La capacitación permanente de los docentes en la institución ofrece, además, entornos más formales de coordinación e intercambio de ideas y percepciones, a la vez que busca actualizar los conocimientos y habilidades de los mismos, para mantener el nivel de la educación que brindan y desarrollar nuevas herramientas para una mayor eficacia en sus tareas.

Dado que el Colegio es una institución relativamente pequeña y que todos sus miembros se desempeñan en el mismo espacio, la coordinación y el contacto son constantes y personales. Además, el número también relativamente bajo de alumnos permite que la educación que se brinda preste atención a las características particulares de cada alumno y a sus necesidades puntuales.

3.2.2. La educación como servicio

La entrevistada entiende que la educación es un servicio y, si bien no tiene en cuenta las diferencias con otros servicios que se describieron en el marco teórico, en particular la cuestión de la multiplicidad de “stakeholders”, su convicción se justifica si se tiene en cuenta la propuesta educativa del colegio, que se presentó más arriba.

Recordando que la educación que se brinda busca desarrollar las capacidades del alumno en distintas dimensiones (personales, psicológicas, sociales, etc.), se logra así identificar a un actor central, de modo tal que los demás pierden protagonismo: las necesidades del chico están en el centro, y el servicio brindado busca justamente dar a cada chico “información a partir de la cual puede desarrollar sus conocimientos generales para que en el futuro, una vez que salgan del colegio, puedan tener una elección de vida, ya sea en los deportes, en lo académico, o en lo que ellos decidan.”

También está la cuestión de las necesidades cambiantes de los estudiantes a medida que pasan los años. Con respecto a esto, el colegio entiende que, a medida que los chicos van creciendo y pasando de un nivel a otro, sus necesidades van cambiando, y por ello es necesario acompañar su desarrollo adecuadamente. Esto se logra con el apoyo y el acompañamiento constante de los docentes, que identifican dificultades y capacidades en los alumnos y buscan ayudarlos a superarse.

Entonces, si bien se trabaja siempre dentro de la misma propuesta educativa basada en la atención constante a las individualidades de los alumnos y a su interacción con otros actores, los distintos niveles y los diferentes alumnos reciben tratamientos diferenciales para obtener los resultados generales que se buscan.

Con respecto a la relación constante entre el colegio, sus docentes y demás empleados, y los chicos, la entrevistada realizó un comentario muy interesante:

(...) la contención de los chicos es lo más importante. Después de todo, si te ponés a pensar ellos pasan más tiempo en el colegio que con sus familias, porque están acá desde las ocho de la mañana hasta las cinco de la tarde. El chico cuando sale de acá tiene que salir contento, y cuando se levanta a la mañana tiene que levantarse con ganas de venir.

Así, la institución no es ajena al hecho de que la educación da lugar a una relación constante y a largo plazo. Además, considera que la satisfacción de los chicos con respecto a lo que el colegio y su personal les ofrecen es central para que el modelo y la propuesta cumplan sus objetivos y sean exitosos.

3.2.3. Caracterización de los clientes

Volviendo al concepto de “unidad de decisión” que describe Clarke (2004), al cual se hizo referencia en el marco teórico, se pueden analizar los roles que desempeñan los distintos actores que forman esa unidad.

El Colegio Dardo Rocha, como ya quedó establecido, pone en el centro de su atención a los chicos y a sus necesidades particulares y a las variaciones en las mismas a medida que pasan los años y cursan los distintos niveles educativos que ofrece la institución. Según el modelo de “unidad de decisión”, entonces, los chicos son los usuarios del servicio educativo, y por ello reciben su impacto directo.

Sin embargo, los padres y sus círculos sociales también tienen algún impacto sobre la institución.

Con respecto a los primeros, la entrevistada explica que, a lo largo del año, se realizan distintas actividades que invitan a las familias, desde los tradicionales actos escolares a los cuales todos están invitados, hasta el “Family Day”, un evento anual que propone un espacio de interacción entre “padres e hijos y manifiesta la integración y sociabilización de las familias del ámbito educativo”, y considera “fundamental” la presencia de las familias. En este último caso es importante destacar que refuerza y consolida la propuesta educativa

ya descripta en un entorno ampliado con respecto a la institución y el funcionamiento diario.

Los padres forman parte de la unidad de decisión y su actuación se refiere a la elección del colegio para sus hijos (son iniciadores y decisores) y al pago de la cuota correspondiente para que la relación se mantenga (son compradores).

Los círculos sociales también tienen importancia ya que, como explica la entrevistada, la mayoría de las nuevas familias que eligen a la institución para educar a sus hijos llegan luego de recibir recomendaciones de familias que ya la eligieron. Así, los círculos sociales actúan como influenciadores en la decisión de los padres de elegir a la institución para la educación de sus hijos.

Paralelamente, también se puede aplicar al caso el modelo de Kotler (1995), ya que la institución no sólo satisface las necesidades de actores externos que participan en la mencionada “unidad de decisión”, sino que también influye el desarrollo de sus maestros y directivos, al ofrecerles un entorno de crecimiento y formación.

3.2.4. Diferenciación de la oferta educativa

Para analizar las dimensiones en las cuales se basa la diferenciación de la educación que brinda el Colegio Dardo Rocha, volvemos al modelo de Hill y Jones (1996).

Con respecto a la calidad, los esfuerzos se concentran en ofrecer los contenidos básicos y aquellos complementarios que se crean necesarios para dar a los alumnos una formación académica acorde a los estándares de la institución.

Por el lado de la innovación, el colegio ofrece un modelo distinto al tradicionalmente desarrollado en los colegios, es decir, aquel modelo tradicional que se concentra en los contenidos y en el desempeño académico y no tanto en las formas y en el seguimiento de la situación de cada chico.

Como explica la entrevistada, se realiza un “seguimiento personalizado” de cada chico (no sólo se promete, como comenta que sucede en muchos otros colegios), es decir que se presta atención a cada alumno, a su situación, sus dificultades, sus necesidades, sus

avances y su interacción con los demás y, a partir de allí, se determina la mejor forma de lograr que se desarrolle individual y socialmente.

Por último, la capacidad de satisfacción al cliente también representa una dimensión que da lugar a una importante diferenciación, y está estrechamente relacionada con la anterior porque, a partir del modelo innovador, se logra una mayor atención a cada chico, lo cual permite satisfacer mejor y más ampliamente sus necesidades.

Si bien la diferenciación es normalmente un proceso continuo, pues es necesario agregar nuevos espacios en los cuales la propuesta educativa de una institución se aleje de las demás propuestas, el caso del Colegio Dardo Rocha es particular porque la diferenciación se basa, a grandes rasgos, en satisfacer las necesidades puntuales de los chicos, que varían de uno a otro. Así, aun cuando la diferenciación sigue basándose principalmente en la misma dimensión (pues se realizan cambios pero la cuestión central sigue siendo la misma), el aprendizaje y la preparación de los docentes y el resto del staff del colegio, que les permite ser efectivos en el cumplimiento de la propuesta, no es una cuestión fácilmente imitable por otros colegios.

3.2.5. Segmentación del mercado educativo

Las familias que eligen a la institución son, en general, de la zona y de clase media.

Dado que se ven atraídas por una propuesta diferente a la educación más tradicional que se concentra en el desempeño académico, también se trata de familias con un estilo de vida particular, de padres más jóvenes y menos estructurados que aquellos que elegirían un colegio más grande y con una propuesta tradicional.

La entrevistada explica, en respuesta a la pregunta sobre el entorno competitivo, que no cree que el colegio esté compitiendo por atraer a este tipo de familias, porque “todos los colegios son distintos”, y que si bien todos funcionan “dentro de un mismo entorno educativo, cada uno tiene su proyecto propio”. Así entiende que, al ofrecer todas cosas distintas, las familias no pueden compararlos directamente y en términos generales. Esto da lugar a una decisión basada en las características propias de cada institución, por un lado, y en las características de las familias y sus necesidades, por otro.

3.2.6. Posicionamiento de la oferta educativa

La propuesta del colegio, el “seguimiento personalizado”, es la diferencia central que se acentúa para dar forma al posicionamiento del colegio. Esta particular elección de modelo de enseñanza resulta efectiva a la hora de delimitar un espacio en el mercado, porque da al colegio la posibilidad de distanciarse de tantas otras instituciones que ofrecen un modelo más tradicional.

La consolidación de este posicionamiento se logra principalmente por medio del “boca a boca”, ya que la mayor parte de las familias que llegan al colegio se ven atraídas al modelo a partir de las recomendaciones de amigos y conocidos que entran en contacto con la institución.

Con respecto a este tema, la entrevistada explica que:

El boca a boca es la mejor publicidad que tiene el Colegio Dardo Rocha. Lo que se dice se puede influenciar porque es el día a día lo que da lugar al boca a boca, no es que el padre inventa. Acá tenemos muchos chicos que son hijos de ex-alumnos, tenemos mucho personal docente que son ex-alumnos; la parte humana es esencial.

De aquí surge, en primer lugar, que es la institución la que da contenido al “boca a boca” y por ello, al contar con una buena gestión y al cumplir con los objetivos y las promesas realizadas a las familias, el colegio se beneficia, pues logra darse a conocer en entornos cada vez más amplios.

Por otro lado, la propuesta, que hace énfasis en el desarrollo social de los chicos, da lugar a que los valores que se fomenta los lleve a, en muchos casos, volver a acercarse a la institución en etapas futuras de su vida, tanto como profesionales de la educación que entran a formar parte del cuerpo docente, como en tanto que padres que eligen el mismo colegio para sus hijos. Este ciclo permite reforzar el ideario a partir del cual se desarrolla la propuesta educativa.

3.3. Colegio Franco Argentino

El Colegio Franco Argentino es una asociación sin fines de lucro y está ubicado en Acassuso, partido de San Isidro. Fue fundado en 1964 por la Alianza Francesa de Martínez, bajo los auspicios de la Embajada de Francia. Hoy en día emplea a casi 150 personas y tiene más de 500 alumnos, entre jardín, primaria y secundaria.

El análisis que sigue parte de la entrevista realizada a Pierre Marquille, responsable del Área de Vida Escolar del colegio, que se encarga de “relacionar a docentes, padres y alumnos con todos los sectores del colegio, de la difusión de la información, y de la comunicación interna y externa.”⁵

3.3.1. Marketing y educación

La organización del colegio parte de la premisa de ofrecer una educación bilingüe y bicultural argentino-francesa. A partir de allí se conforma una estructura que cuenta con docentes y no docentes franceses y argentinos, la gran mayoría bilingüe, y que permite ofrecer una educación equilibrada entre los contenidos que impone el Estado Nacional y los que se han convenido con Francia.

Si bien en el marco teórico se hizo referencia a la cuestión de la provisión de educación durante muchos años, que deriva en una relación a largo plazo entre las familias y las instituciones educativas que estas eligen para sus hijos, en el caso aquí analizado se da muchas veces una situación particular: la de familias que se instalan en el país por un determinado periodo de tiempo, menor al de escolaridad. Esto implica que en muchos casos la relación entre ambos actores se acorta. A esta situación la institución responde reforzando la estructura en lo que se refiere a la adaptación de los chicos que entran: se ofrecen programas personalizados de apoyo para lograr que el niño alcance el nivel de sus compañeros y para favorecer su rápida inserción en el contexto del colegio.

Esto también resulta beneficioso para aquellas familias que deciden cambiar de colegio por el Franco Argentino. Dado que esta institución es una de las dos que ofrece la educación

⁵ Vida escolar. <http://www.cfam.edu.ar/es/general.htm> [Consultada el 20 de mayo de 2012]

bilingüe castellano-francés en la provincia, y la única en zona norte, la amplia mayoría de los chicos que llegan y se incorporan en niveles más allá del inicial, son chicos que provienen de instituciones con niveles muy bajos, o incluso nulos, de francés, por lo que el apoyo de estos programas personalizados, también en estos casos, favorece, facilita y acelera su adaptación.

Esta atención a las necesidades puntuales de cada chico no se limita a aquellos que entran y necesitan ponerse al nivel de sus compañeros, sino que se aplica a todos los alumnos y a cada situación particular, tanto en aspectos académicos como personales y sociales. Por ello en entrevistado explica que “conocemos a cada chico y nos interesamos en cada situación”. Al igual que en el caso del Colegio Dardo Rocha, la baja cantidad de alumnos, en comparación con los demás colegios analizados, favorece esta atención a las particularidades individuales.

3.3.2. La educación como servicio

El entrevistado entiende a la educación como un servicio que brinda el colegio, pero aclara que tiene particularidades:

A diferencia de otros servicios, en la educación no se trata de que los colegios se adapten a los deseos de los padres, sino que las familias encuentren el colegio que mejor se adapte a lo que ellos buscan para sus hijos.

Los maestros están formados para enseñar y educar a los chicos. Y el colegio tiene un programa pedagógico y un formato educativo propio, que no se va a modificar porque los padres así lo desean.

Así, si bien la propuesta educativa desarrolla herramientas y mecanismos que buscan atender a las necesidades particulares de cada uno de los chicos, el modelo educativo es el mismo para todos, y es determinado por la institución, que a su vez entiende que tal modelo no es adecuado para todas las familias y que no todas deberían elegirlo.

Con respecto a las necesidades cambiantes de los chicos a medida que van cursando los distintos niveles educativos, la institución mantiene el seguimiento de las situaciones particulares de cada uno y el desarrollo personal en un ambiente de diversidad, pero a través de distintas herramientas.

En jardín se inicia el proceso de socialización al entrar en contacto con otros chicos de distintos orígenes y familias. Además, comienza la inmersión en la segunda lengua (el francés), siempre desarrollando, paralelamente, un seguimiento permanente y personalizado de cada chico.

En primaria se considera tanto al castellano como al francés como “lenguas maternas”, favoreciendo el desarrollo de las habilidades orales y escritas de los chicos en ambos idiomas, y permitiendo que todos (quienes provienen de familias argentinas y quienes provienen de familias franco-parlantes) se relacionen a partir de una base igualitaria. Esto se ve favorecido por la organización no categorizada según el nivel de cada chico en cada idioma, de forma tal que en el mismo contexto se relacionan todos los chicos y, al mismo tiempo, los docentes y el personal de apoyo atiende a las necesidades particulares de cada uno.

En secundaria, como explica la página Web del colegio, “los alumnos cuentan con tutores pedagógicos que no sólo realizan una evaluación personalizada y el seguimiento de cada alumno y del grupo en general, sino que también –a través de dos convivencias anuales- se trabaja la integración grupal y el sentido de pertenencia.”⁶

3.3.3. Caracterización de los clientes

En este caso también se pueden identificar distintos actores que se ven influenciados por e influncian a la institución y a su propuesta educativa.

Por un lado, siguiendo la propuesta de Kotler (1995) se pueden identificar actores tanto internos (docentes y demás personal y la propia institución), como externos, y dentro de estos últimos, tanto a los estudiantes y sus padres como a la comunidad, que satisfacen sus necesidades a través de la institución y su propuesta educativa.

Desde la perspectiva del modelo de “unidad de decisión” que explica Clarke (2004) se puede entender mejor qué rol cumple cada uno y, por ende cómo se relaciona con el servicio.

⁶ Nivel secundario. Particularidades del proyecto. http://cfam.edu.ar/es/highschool_2.htm [Consultada el 13 de mayo de 2012]

En primer lugar figuran siempre los alumnos. Los chicos son los usuarios de la educación, porque reciben su impacto más directo. Pero también son usuarios los maestros porque también reciben impacto del proceso educativo, ya que a partir del mismo pueden desarrollarse y utilizar sus habilidades y conocimientos para educar a los chicos y permitir el funcionamiento de la institución. Con respecto a esto, el entrevistado explicó:

Las necesidades del colegio también se cumplen a partir de poder brindar una educación de calidad y poder desarrollar el programa educativo que se cree adecuado para la institución, sus valores e intenciones.

Por otro lado, los padres son iniciadores y compradores de la educación. Sus necesidades también son consideradas por el colegio, porque de su satisfacción depende que los chicos entren al colegio y, una vez allí, continúen asistiendo. Sin embargo, esa satisfacción no se logra, como ya se explicó, modificando la propuesta educativa ante las demandas de los padres, sino cumpliendo la promesa que se hace a los padres que eligen la propuesta y ofreciendo educación de calidad.

Los círculos sociales de las familias actúan como influenciadores, porque recomiendan la institución y así atraen nuevos alumnos. Dado que normalmente la recomendación del colegio proviene de conocidos que ya eligieron la institución para sus propios hijos, la satisfacción de sus necesidades se logra pensando en ellos como iniciadores y compradores, cuestión que ya se explicó en el párrafo anterior.

Por último, la particularidad de esta institución recae en que es una de las pocas que ofrece la educación bilingüe y bicultural castellano-francés. Por ello, muchas familias la eligen para poder mantener un legado cultural, y es en este contexto en que la comunidad es un actor importante para el colegio, y en el que sus necesidades se satisfacen por medio de la educación impartida. No se trata sólo de ofrecer clases de idioma y de contenidos tradicionales de la educación francesa complementando a la argentina, sino que la institución también favorece la sociabilización y la consolidación de los vínculos comunitarios entre familias francoparlantes que se instalan en la zona. Contextos como la kermesse que organiza cada año el colegio favorecen la satisfacción de las necesidades de socialización de esta comunidad.

3.3.4. Diferenciación de la oferta educativa

Recordando que la diferenciación puede basarse en tres dimensiones, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente, pasamos ahora a describir qué características de la educación que ofrece el Colegio Franco Argentino se ubica en cada una de tales dimensiones.

Por el lado de la calidad, la institución, a partir del convenio que tiene con Francia, debe cumplir ciertos estándares que, según explica el entrevistado, son muy exigentes.

A partir de esto el colegio entiende que al tratarse de una educación bicultural, en la que ambas culturas tienen igual importancia, el mismo nivel de exigencia debe aplicarse a la educación “argentina”, que de por sí es menos exigente, teniendo en cuenta los contenidos que impone el Estado.

El Colegio realiza evaluaciones periódicas para poder controlar que la calidad de la educación que se brinda se mantenga o mejore, y para poder responder a los cambios que se van dando en el entorno y que impactan en la propuesta.

Pasando a la cuestión de la innovación, la propuesta bilingüe y bicultural castellano-francés aparece como el mayor elemento diferenciador ante las otras instituciones de la zona, que se concentran más en propuesta castellano-inglés. Esto representa una gran innovación en lo que se refiere al servicio ofrecido, porque se pasa a “competir” en una nueva dimensión en que la institución no encuentra competidores directos, salvo el Colegio Mermoz de Belgrano, que si bien tiene una propuesta académica muy similar, la estrategia pedagógica y la ubicación geográfica lo separan del Franco Argentino.

Por último, la capacidad de satisfacción al cliente viene de la mano de la cuestión anterior, ya que la propuesta atrae, en su mayoría, a familias que encuentran en la institución un entorno que facilita y fomenta el cuidado de un legado cultural.

La capacidad de satisfacción al cliente también se ve en los casos de aquellas familias que no tienen un legado que mantener, sino que eligen a la institución por la propuesta innovadora, y por la educación de calidad que se ofrece a los alumnos, satisfaciendo sus necesidades “académicas”.

En todas las familias, además, también está la cuestión de la atención particular a la situación de cada chico, lo cual, como ya se dijo más arriba, facilita la satisfacción de sus necesidades personales y sociales.

Como se puede ver, si bien la diferenciación es un proceso continuo, como se justificó en el marco teórico, en este caso sólo se responde a esa continuidad en la cuestión de la calidad de la educación ofrecida.

Con respecto a la innovación, mientras no aparezcan nuevas instituciones que ofrezcan una propuesta similar o más atrayente a las familias que eligen el Colegio Franco Argentino, no resulta necesario continuar innovando. De la mano de esto viene la capacidad de satisfacción al cliente: mientras la propuesta siga funcionando y atrayendo familias, el Colegio seguirá funcionando como un espacio de consolidación de un legado cultural y de contención de los niños.

3.3.5. Segmentación del mercado educativo

Muchas de las familias que eligen el Colegio Franco Argentino para sus hijos tienen un legado francófono que buscan mantener. Hay familias extranjeras, familias binacionales, familias que hace muchos años que están en el país, familias que no hace tanto, y familias que están aquí por un periodo definido, por cuestiones laborales de los padres.

Además de mantener su legado, estas familias encuentran en la institución un entorno en que pueden crear y fortalecer lazos comunitarios con otras familias en la misma o en similar situación.

Dado que nuevas familias llegan a la institución luego de la recomendación de los círculos sociales pero también a través de las embajadas y consulados de países francoparlantes y de la Alianza Francesa, esta situación de atraer familias con legado extranjero se renueva constantemente.

También, como ya se mencionó hay familias argentinas que se ven atraídas por la propuesta.

Se trata de familias de clase media-alta y alta, pues la cuota, que ronda los \$4.000 limita en gran medida el acceso de familias de menores recursos.

Con respecto a la cuestión de si se creen en competencia con otras instituciones por atraer a estas familias, el entrevistado explica:

Más o menos, porque si bien en la zona hay muchos colegios, somos los únicos que ofrecemos la educación bilingüe y bicultural argentina-francesa, y eso nos separa mucho de todo el resto de los colegios, que entre sí tienen propuestas más similares (bilingües o intensivos en inglés, básicamente).

Con quien sí nos vemos en competencia es con el Mermoz porque, además de nosotros, es el único colegio que ofrece la educación bilingüe y bicultural argentina-francesa. Sin embargo, como nosotros estamos acá en Acassuso y ellos en Belgrano, tampoco “competimos” directamente, estamos muy lejos uno del otro y las familias eligen al que les quede más cerca, así que no competimos por las mismas familias, en general, claro.

Así, si bien se reconoce la existencia de numerosos colegios en la zona, se entiende también que la propuesta innovadora los separa del resto.

Con respecto al único competidor que reconocen, el Mermoz, también se ven relativamente aislados, en este caso por cuestiones geográficas.

3.3.6. Posicionamiento de la oferta educativa

Como ya se dijo, la propuesta educativa del Colegio Franco Argentino atrae a muchas familias que buscan mantener un legado cultural. Así, el colegio representa para estas familias un entorno en que pueden relacionarse con otras en su misma situación, lo que da lugar a la conformación de estrechos vínculos sociales alrededor del colegio, a tal punto que el entrevistado explica que las familias “se sienten como parte de una comunidad”.

Este apoyo no sólo se da entre las familias, sino también entre el colegio y las mismas. En primer lugar a través del trato diario que reciben los chicos, ya que la atención particular que prestan los docentes y demás miembros de la institución a cada niño implica que encuentran en el colegio un entorno de contención en el cual desarrollarse.

Por otro lado, la institución organiza constantemente eventos y actividades en los que se espera que participen todas las familias, y obviamente estas también entran en contacto con el colegio en el día a día, que requiere que lleven a los chicos al colegio y hablen con los maestros, profesores y demás miembros del staff por cuestiones académicas y personales.

Este posicionamiento se logra a partir de las recomendaciones que hacen las familias que eligieron al colegio para sus hijos. Dado que los lazos sociales se establecen entre grupos de características similares, esto atrae a familias de características cercanas a las que ya forman parte de la institución. Esto se ve complementado por la recomendación que hacen, como ya se comentó, las embajadas y consulados de países francoparlantes y la Alianza Francesa a las familias que llegan al país o que entran en la etapa de elegir colegio para sus hijos.

Además, este posicionamiento se consolida porque el colegio refuerza la cuestión de comunidad y de atención a las necesidades sociales y personales de los chicos para separarse de su competidor más cercano, el Colegio Mermoz, que se posiciona como una institución que establece un mayor nivel de exigencia por responder a las directivas de Francia en cuanto a la educación impartida, que posee una estructura más grande y más alumnos, y que, por ello, se concentra en cuestiones de rendimiento académico antes que en cuestiones de desarrollo personal de cada chico.

Ante la cuestión del “boca a boca”, el entrevistado explica:

Creo que es muy importante, porque justamente implica que la gente está hablando del colegio y que permite que más familias nos conozcan y nos consideren a la hora de elegir el colegio para sus hijos.

Así, reconoce que tiene una influencia muy importante a la hora de dar a conocer la institución, su propuesta y sus características. Sin embargo, también comenta que no siempre lo que se dice es positivo:

Los padres pueden quejarse de cosas puntuales, pero lo importante es que en cuestiones generales están satisfechos con la educación que reciben sus hijos y con el trato y la relación que ellos y los chicos entablan con la institución y sus diferentes miembros. Es a partir de esta satisfacción general que surgen los comentarios más valorados y transmitidos en el boca a boca.

De esto surge la idea de que la imagen de una institución no se forma a partir de comentarios puntuales, sino que se desarrolla a través de concepciones más generales de lo que cada colegio ofrece y de cómo funciona.

3.4. Colegio Tarbut

El Colegio Tarbut una organización sin fines de lucro inaugurada en 1961. Hoy cuenta con su sede central en Olivos, que ofrece los niveles inicial, primario y secundario en jornada completa, y sus sedes en Tigre y Belgrano, que ofrecen jardín maternal y nivel inicial en media jornada y jornada completa. Es un colegio trilingüe castellano-inglés-hebreo y, si bien es un colegio laico, la carga judaica es muy importante.

El colegio emplea a alrededor de 400 personas, entre docentes y no docentes, y tiene más de 1.400 alumnos, entre todos los niveles.

Para analizar el presente caso se entrevistó a Daiana Bursztyn, coordinadora del Departamento de Comunicación del colegio, encargado de la comunicación institucional, la comunicación interna y, en colaboración con el secundario, de mantener lazos con ex-alumnos.

3.4.1. Marketing y educación

La página Web del colegio explica:

El proyecto del Colegio Tarbut se ha caracterizado por desarrollar un modelo educativo innovador que se sustenta en tres pilares: la formación judaica, la alta calidad académica y la capacidad de toda la comunidad educativa para crear un marco de contención individual adecuado entre docentes, padres y alumnos.

La primera cuestión, la formación judaica, se logra a través de, en primer lugar, la enseñanza de la lengua hebrea y de las enseñanzas de la religión como parte del proyecto curricular, pero también a partir de la participación de los alumnos y sus familias en eventos y celebraciones de las festividades judías en el colegio. Así, la propuesta educativa aparece como un “sólido proyecto de construcción y enriquecimiento de la identidad judía”, en que se incluye a todo el grupo familiar y a todos los miembros de la institución.

Con respecto a la alta calidad académica, el colegio cuenta con un cuerpo docente y administrativo con formación de grado y posgrado, y la institución promueve el perfeccionamiento de sus miembros para mejorar constantemente las capacidades y el desempeño. Además, los convenios y membrecías que ha sabido establecer el colegio fijan

ciertos estándares que deben cumplirse, y que de por sí son más exigentes que los que impone el Estado.

Por último, la propuesta educativa no sólo atiende a cuestiones académicas, sino que busca ofrecer a cada chico, cada familia, y cada empleado, un espacio de desarrollo personal y social. El trabajo full-time de los maestros y la activa participación que se espera de los padres en la educación de sus hijos favorecen esta cuestión.

Estos tres pilares de la propuesta del Colegio Tarbut no se desarrollan en forma aislada, sino que se relacionan a lo largo de todo el periodo de provisión de la educación.

3.4.2. La educación como servicio

Si bien la entrevistada entiende que la educación es un servicio, hace varias aclaraciones que se relacionan con lo dicho en el marco teórico con respecto a esta cuestión.

Con respecto a la multiplicidad de *stakeholders*, dado que la institución no tiene fines de lucro, no hay un “dueño”, son las necesidades del personal, las familias y los alumnos las que se busca satisfacer. Si bien esta cuestión se discutirá en detalle más adelante, es importante resaltar que la atención no está puesta en un solo individuo, sino en múltiples actores, aun cuando los chicos son el foco de atención.

Las necesidades cambiantes de los estudiantes a medida que pasan los años también fue un tema que surgió en la entrevista. El servicio no es estandarizado, sino que se reconoce que los chicos y los demás actores requieren distintas cosas en cada etapa de la educación. En el nivel inicial la propuesta adopta una pedagogía lúdica porque, como explica el sitio Web del colegio, “el juego es el lenguaje por excelencia que tienen los chicos para explorar, comunicarse, sorprenderse, interaccionar con el otro y, a través de este, aprender el mundo que los rodea”. En el nivel primario los esfuerzos están dirigidos “prioritariamente al desarrollo de la personalidad”. Y, en el nivel secundario, se pone acento en “una formación integral” que abarca “contenidos del campo de lo cultural, de lo técnico, de la educación física y del ámbito de lo profesional”.

Otro aspecto importante es el de la participación del “cliente” en la provisión de todo servicio. Si bien la propuesta del colegio, antes descripta, llama a la participación activa de

las familias, la entrevistada comentó que en muchos casos los padres no ven a la educación como una acción conjunta, con lo cual se requiere el desarrollo de instancias en las cuales se fuerce de alguna manera su participación, como los eventos y las celebraciones religiosas en el colegio.

Con respecto al servicio en sí, la entrevistada explica que el Tarbut es una institución muy tradicional y conservadora, y de ello deriva que las decisiones centrales sobre las características de la propuesta educativa se toman desde adentro, sin demasiada participación externa.

Una última cuestión interesante es la de la provisión de la educación a largo plazo y a través de una relación estrecha entre la institución y sus públicos. La ya mencionada búsqueda de consolidación de una identidad judía como uno de los objetivos centrales de la propuesta educativa, es un síntoma de que esta característica de los servicios se da en este caso, pues requiere el intercambio constante y significativo entre los miembros de la comunidad que se desarrolla a partir de la institución.

3.4.3. Caracterización de los clientes

Aquí nuevamente se pueden combinar las dos definiciones de cliente desarrolladas en el marco teórico, ya que se pueden identificar distintos actores con los que se relaciona la institución al proveer el servicio educativo y, a su vez, se puede asignar a cada uno un rol particular.

En primer lugar está el grupo familiar, ya que, como explica la entrevistada ante la pregunta de a las necesidades de quién responden con la educación que brindan:

Nosotros consideramos el grupo familiar. Si bien la educación es del niño, hay una familia detrás que tiene que apoyarla. Sobre todo educando a los chicos desde tan chicos. No es una escuela secundaria, en donde los chicos tienen más, aunque no tanta, autonomía.

Con respecto al rol de los chicos, ellos son nuevamente los “usuarios” del servicio, ya que son los que efectivamente reciben la educación y los que aprovechan sus beneficios directos.

El colegio entiende que los chicos no tienen todas las mismas necesidades y que, además, éstas no son estáticas, sino que varían según la edad y el desarrollo de cada uno. La propuesta tiene en cuenta esta cuestión; según explica el sitio Web del colegio, la misma se centra en el alumno “y, de acuerdo a los intereses y necesidades de cada etapa evolutiva y nivel cognitivo, se fortalecen los aprendizajes en forma articulada”. Por ello la entrevistada comenta que “se piensa el proyecto educativo del chico entre los 2 y los 18 años”: como las necesidades no son estáticas, la propuesta tampoco lo es, sino que se adapta a las necesidades del momento.

Los padres, por su parte, son los “iniciadores”, “decisores” y “compradores”, y la entrevistada explica bien esta cuestión al resaltar que el colegio lo eligen los padres, en especial en los niveles inicial y primario (ya que los chicos aún no tienen una preferencia definida sobre tal o cual institución). Por ello comenta que “en principio, hacia afuera, cuando vamos a ofrecer el colegio, se ofrece a los padres”.

Otro actor que logra satisfacer sus necesidades a partir de la propuesta educativa del Colegio Tarbut son los docentes, ya que la institución hace mucho hincapié en el desarrollo y perfeccionamiento profesional de su staff, por ello buscan personas que quieran crecer y apoyan mucho la decisión de hacerlo, ya sea haciendo cursos, posgrados o licenciaturas.

Nuevamente, también tienen un rol importante los círculos sociales de los padres, ya que recomiendan la institución y por ello, son “influenciadores” en la elección del colegio.

Por último, la comunidad judía también logra satisfacer sus necesidades a partir de la propuesta del colegio, ya que permite no sólo mantener, transmitir y practicar los valores de la religión judía, sino que también ofrece un espacio en que se desarrolla y refuerza el espíritu comunitario. Las celebraciones y los eventos religiosos que realiza el colegio permiten a las familias conocerse y relacionarse habitualmente, fortaleciendo así los lazos comunitarios.

3.4.4. Diferenciación de la oferta educativa

Volviendo al argumento de Hill y Jones (1996), podemos ahora describir la propuesta educativa del Colegio Tarbut a partir de las tres dimensiones de diferenciación: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

La calidad de la educación, como ya se comentó, es uno de los pilares de la propuesta educativa. Pero aquí la calidad no se refiere sólo a cuestiones académicas, sino que abarca también otras cuestiones, que incluyen el desarrollo deportivo, artístico, social y afectivo, además del académico. Así, una formación integral en todos los aspectos mencionados permite, según explica el sitio Web del colegio, “el desarrollo armónico de las potencialidades individuales”, y da lugar a alumnos “activos y participativos”.

La innovación de su propuesta educativa es uno de los aspectos que más resalta la institución; por ejemplo, en su sitio Web, al contar la historia del colegio, explica:

Tarbut es el primer colegio judío integral de Argentina. Desde sus inicios, estuvo a la vanguardia en la educación y ha crecido permanentemente hasta convertirse en la mayor institución de su tipo en el país, que cubre los niveles inicial, primario y secundario.

En esta dimensión, la diferenciación se basa, entonces, en sumar a la propuesta bilingüe castellano-inglés del Bachillerato Internacional de alta calidad y exigencia -que podría obtenerse en tantas otras instituciones-, una formación judaica intensa que complementa académica y culturalmente a los demás componentes de la propuesta.

Por último, la diferenciación en términos de satisfacción al cliente se desarrolla a partir de ofrecer una educación y un entorno en el cual la comunidad judía puede satisfacer sus necesidades de consolidación de su religión, fortalecimiento de los lazos sociales entre sus miembros, participación activa en celebraciones religiosas, y transmisión de las creencias y valores que se promueve.

Además, se ofrece a los chicos una educación de alta calidad que los prepara efectivamente para una inserción eficaz en “un mundo cambiante”, siempre comprometidos con “los valores judíos”. Esto se logra a partir de la formación integral académica y religiosa, complementada con la atención al desarrollo personal e individual de cada chico, según sus necesidades.

3.4.5. Segmentación del mercado educativo

Nosotros tenemos un *target* muy particular de alumnos. Si bien aceptamos familias no judías, es muy difícil que una familia no judía venga a educar a su hijo acá, que hay una carga judaica muy fuerte.

Si bien se trata de un colegio laico, la gran carga judaica de la educación que se brinda limita su atractivo a familias judías. Además, la participación activa que se espera de las familias, que en general se da en el contexto de celebraciones religiosas, también limitan el interés de familias no judías en institución.

Por otro lado, la cuota mensual es elevada, por lo que limita el acceso a la institución a familias que no pueden cubrirla.

Con respecto al ambiente competitivo, la entrevistada explica que, efectivamente, hay hoy muchos más colegios privados que en los 80', y que por ello las instituciones están de alguna forma en competencia entre sí por atraer familias. También hace referencia al surgimiento, en este contexto de mayor competencia, de una oferta más definida y más extensa que antes:

Pienso que la educación hoy por hoy se ve mucho más como un mercado. Antes eran todas iguales, los chicos iban a colegios del Estado o a colegios confesionales o a colegios judíos (según los ideales de los padres), pero eran todos similares. Ahora todos van a colegios privados, y los colegios privados tienen que hacerse su lugar.

Así, no pasa desapercibido el hecho de que la mayor cantidad de instituciones ha desembocado en una necesidad generalizada de ofrecer una propuesta educativa diferenciada.

La gran diferenciación de la propuesta del Colegio Tarbut, en especial en lo que se refiere a la carga judaica y al espíritu comunitario que rodea a la institución, sumado a la poca oferta de colegios de características similares, dan lugar a que cerca de la mitad de las familias elijan a la institución a pesar de vivir en Belgrano y Palermo, y que otras tantas de Pilar y Tigre también estén dispuestas a viajar más por la propuesta.

3.4.6. Posicionamiento de la oferta educativa

De lo dicho anteriormente surge que el rasgo más explícito de la diferenciación del Colegio Tarbut es la gran carga judaica en su propuesta educativa, que le da un carácter muy tradicional a la institución. Esto ha dado lugar a que la misma se convierta en un espacio importante de relación para muchos de los miembros de la comunidad judía de zona norte.

Al comentar los inicios del colegio, la entrevistada explica que fueron los judíos alemanes que llegaron al país gozando de buena fortuna y se instalaron en la zona norte quienes decidieron abrir la institución al ver limitado su acceso a otras instituciones por cuestiones de discriminación. Así, el colegio comenzó siendo muy elitista y endogámico.

Con el paso del tiempo, dada la alta calidad de la educación brindada, otras familias comenzaron a elegir a la institución para la educación de sus hijos, y así fueron abriéndose paulatinamente las puertas a un mayor y más variado público.

Si bien hoy por hoy esa imagen del Colegio Tarbut como institución elitista y exclusiva sigue vigente, se está buscando cambiarla. Se pretende, como explica la entrevistada, “pasar a ser un colegio inclusivo en el que cualquiera que quiera brindarle a sus hijos educación de excelencia y judía pueda venir, y sepa que tenemos las puertas abiertas para ellos. Es muy difícil porque son años de exclusión, aunque no intencionalmente.” Esto refuerza la idea esbozada en el marco teórico de que, una vez establecida una imagen o desarrollada una reputación, es muy difícil cambiarla.

De todos modos, el Colegio Tarbut identifica distintos métodos que influyen en darse a conocer tanto entre familias que están en contacto con la institución como entre nuevos públicos.

En primer lugar aparece nuevamente el “boca a boca”, y con respecto a esta cuestión la entrevistada explica:

El “boca a boca” es lo que más gente trae, y más todavía en una comunidad y en un colegio comunitario como nosotros: somos un colegio judío y atraemos judíos, entonces lo que dice uno, lo que dice el primo del tío del amigo del hermano... es muy fuerte, y sobre todo en un colegio de 50 años.

Cuando alguien dice Tarbut a la gente ya se le dibuja una imagen del colegio. Yo pienso que el “boca a boca” es lo más fuerte de todo, y por eso cuando digo que tenemos que sacar la idea de que es elitista nos cuesta tanto, porque es mucho más fuerte lo que le dice uno a otro que lo que nosotros podemos intentar decir.

Para contrarrestar la influencia del “boca a boca” en la búsqueda de cambiar la imagen del colegio se utiliza mucho la publicidad. El año pasado se hizo publicidad en el subte, y este año se está haciendo en el cine. Ambos medios logran dirigirse a una amplia variedad de personas, con lo cual se busca ampliar el espectro de familias que conocen a la institución y, por consiguiente, que se interesan en su propuesta y la consideran entre las posibilidades a la hora de tomar una decisión. En última instancia, se quiere ir más allá de los miembros de la comunidad judía más tradicional a la que hoy por hoy se atrae y se satisface.

Con respecto a la eficacia de estos métodos publicitarios, aún no se realizaron mediciones, pero la entrevistada explica: “hoy estamos bien, pero necesitamos instalarnos, necesitamos que todos sepan que existe Tarbut”. Así surge nuevamente la cuestión de que el cambio de imagen lleva tiempo y esfuerzo.

También se apela a las relaciones públicas para dar a conocer la institución. Por ejemplo, se participa en eventos de la comunidad Lamroth Hakol, y se hacen visitas a colegios primarios para presentar el secundario del Tarbut a los chicos que están terminando.

La misma apertura se refleja en las facilidades que se ofrecen a los alumnos que llegan a la institución, ya que, si bien hay un proceso de ingreso que consta de distintas entrevistas y evaluaciones, no actúa como filtro, sino que busca identificar las consideraciones que se deberá tener con los chicos al menos en los primeros meses que requieran para adaptarse y nivelarse con sus compañeros, y los cursos extras que esto requerirá.

3.5. Colegio St. Andrew's

El Colegio St. Andrew's fue inaugurado en 1838 por un grupo de inmigrantes escoceses que primero crearon la Iglesia Presbiteriana y luego el Colegio, para poder “educar a sus hijos en su propio idioma, cultura y fe religiosa”, según explica la página Web de la institución.

Hoy cuenta con dos sedes: una en Olivos, partido de Vicente López y otra en Punta Chica, en el límite de los partidos de San Fernando y San Isidro. Entre ambas instituciones cuentan con más de 1.800 alumnos y alrededor de 400 empleados, entre docentes y no docentes.

En el nivel inicial se ofrece turno mañana o tarde, y en primaria y secundaria la educación es de jornada completa. Los dos primeros niveles están disponibles en ambas sedes, pero una vez que los chicos llegan al secundario asisten todos a la sede de Olivos.

Está en desarrollo el proyecto de mudar ambas sedes a un Campus en las inmediaciones de la autopista Panamericana y Av. Uruguay, en el partido de San Fernando. Se prevé que para el año 2018 toda la institución funcionará allí.

Para el análisis de este caso se entrevistó a Brenda Leniek, coordinadora del Departamento de Comunicaciones del colegio, que hoy trabaja desde la sede de Olivos.

San Andrés

3.5.1. Marketing y educación

La página Web del colegio explica:

Vivimos en tiempos de cambios muy rápidos, tiempos sumamente dinámicos y a veces imprevisibles. Somos conscientes de la necesidad de que la escuela se constituya en un ancla para nuestros alumnos y sus familias, y de que cada uno de nosotros, independientemente del rol que tengamos en esta comunidad, debemos intentar encarnar los valores que están claramente marcados en nuestra declaración de misión, siendo ello un fuerte componente de nuestra propia visión en educar a sus hijos e hijas, nuestros alumnos.

El mismo sitio describe la misión mencionada:

La Escuela Escocesa San Andrés aspira a que sus graduados sean ciudadanos responsables, comprometidos con la sociedad argentina y su desarrollo equitativo. Se propone lograrlo mediante una educación bilingüe y equilibrada

que alcance elevados estándares internacionales y promueva el entusiasmo por aprender.

Estos objetivos se logran a partir de una educación que se basa en la excelencia y en la exigencia académicas, en la participación social y cultural en un contexto comunitario que se forma a partir del colegio, y de la participación en el mismo no sólo de los chicos y del staff, sino también de las familias. Otro componente importante es la responsabilidad social que se inculca a los chicos, a partir de lo cual se desarrollan numerosos proyectos de ayuda comunitaria que los ponen en contacto con otras realidades. Así, se “busca el crecimiento y desarrollo de todos sus miembros dentro y fuera de la Escuela”.

Como es de esperarse, todas estas actividades están interrelacionadas; por ello, para desarrollarse la organización busca atraer empleados que no sólo posean una alta formación y un sólido desarrollo profesional, sino que también se adapten al plan pedagógico vigente y que acompañen sus tareas con los valores de la institución, que se resumen en “integridad, respeto y responsabilidad”.

El funcionamiento de la institución requiere de la coordinación de las distintas áreas de la misma, de sus actividades, de sus procedimientos y de sus interacciones, tanto en lo que se refiere a cuestiones generales como el respeto y el funcionamiento de acuerdo con los valores y la misión de la institución, como en cuanto a cuestiones puntuales como nuevos proyectos e iniciativas. Esta coordinación se logra a partir de distintas instancias

- Reuniones semanales en cada sede, y mensuales entre ambas en las que participan todas las áreas que conforman cada una ofrecen un entorno de discusión y toma de decisiones sobre cuestiones puntuales
- Cuando se trata de proyectos más importantes, como nuevos proyectos e iniciativas que tendrán gran impacto en toda la organización, se encarga de ellos el Board (compuesto por la parte operativa de los asociados que responden por el colegio, el Headmaster y el pastor de la Iglesia Presbiteriana).
- También existe el School Committee, que agrupa a miembros del Board, padres y staff, y es una instancia de discusión de cuestiones intermedias entre las dos ya mencionadas.

3.5.2. La educación como servicio

La entrevistada interpreta de una forma particular la cuestión de entender a la educación como un servicio ya que, si bien acepta que normalmente se la toma como parte del sector de los servicios porque tiene algunas características que lo justifican, en parte la intangibilidad de lo que se ofrece, prefiere identificarla como un sector distinto, porque “el sector de los servicios es muy amplio, puede incluir hoteles, restaurantes, empresas de servicios” y estas son organizaciones que tienen objetivos distintos a los generales compartidos por los colegios y demás instituciones educativas.

Si bien esta interpretación no es igual a las de los demás entrevistados, a través de ella se llega a la misma conclusión que en los otros casos: la aplicación de los conceptos del Marketing de Servicios al entorno educativo es adecuada, pero son necesarios distintos cambios y consideraciones dado que las características propias de la educación limitan la aplicación directa de tales conceptos.

Por otro lado, se reconoce la cuestión de las necesidades cambiantes de los chicos a medida que van cursando los distintos niveles educativos, y se responde a ella por medio de una propuesta educativa definida para cada ciclo y nivel, y por medio del apoyo de personal de psicopedagogos en el nivel inicial, profesores de apoyo en la primaria, y tutores y jefes de año en el secundario, en tanto que apoyo social y psicológico complementando las cuestiones académicas.

La multiplicidad de stakeholders también es reconocida, ya que se enumeran distintos públicos con los que interactúa la institución, entre ellos los chicos y sus familias, los ex-alumnos, asociaciones de colegios, la comunidad británica, universidades, la Asociación de Padres y distintas ONGs (a través de los proyectos de ayuda comunitaria que se promueven entre los miembros de la organización). En todos estos contactos las distintas partes obtienen beneficios. En el caso del Colegio, estos se basan en que las relaciones mencionadas ayudan a mejorar la institución y su propuesta educativa.

Una cuestión importante que se desprende de la multiplicidad de stakeholders surge de la ya mencionada participación activa que se espera de las familias en la propuesta educativa, a modo de reforzar y desarrollar un sentimiento de comunidad alrededor del colegio. La entrevistada explica que esta cercanía con los padres, sumada a la alta cuota que pagan

mensualmente (entre \$4.000 y \$5.000) muchas veces deriva en que se acerquen con reclamos y quejas.

Sin embargo, también comenta que, como desde el momento en que las familias se acercan a la institución se deja bien claro “qué se ofrece y qué no”, los comentarios y pedidos normalmente se refieren a cuestiones puntuales y nunca generales, porque una vez que las familias eligen la propuesta ofrecida saben qué esperar de ella. Entonces, vuelve a surgir la idea de “promesa” que hace una institución educativa ante las familias que la eligen, porque lo que se promete cuando las familias entran a la institución debe ser, justamente, lo que se ofrece.

De cualquier forma, el entorno está en constante movimiento y la institución debe seguirle el ritmo, siempre guiándose por los mismos principios y valores. En este contexto, mantener la promesa mencionada se logra teniendo una comunicación constante con las familias e informándolos acerca de cómo van cambiando los métodos y los contenidos, para que puedan así modificar sus expectativas.

3.5.3. Caracterización de los clientes

El Colegio St. Andrew's se concentra en los chicos y, si bien se hace mucho énfasis en la comunidad que rodea a toda la institución, en última instancia el mayor beneficio que se obtiene de la misma es una mejor formación del chico.

Partiendo del modelo de “unidad de decisión” descripto en el marco teórico a partir de la explicación de Clarke (2004), se puede entender qué actores determinan la elección de la institución por parte de las familias y qué rol cumple cada uno en la misma. Además, existen actores internos y externos que no participan de la elección del colegio pero que también influyen en el desarrollo de la institución y se ven influenciados por la misma, con lo cual también el modelo de Kotler (1995) es aplicable y facilita la comprensión de las influencias que tiene la institución y su propuesta sobre los distintos actores mencionados.

En el centro de todos los esfuerzos se ubica al alumno, el “usuario” de la educación. La propuesta ya descripta hace hincapié en desarrollar no sólo su faceta intelectual, sino

también las emocional, física y espiritual, siempre bajo los lineamientos de los valores mencionados de integridad, respeto y responsabilidad.

La profesionalización y el perfeccionamiento del staff también buscan ofrecer un mejor apoyo al desarrollo de los chicos, y las actividades de ayuda comunitaria promueven el reconocimiento de otras realidades y la voluntad de ayudar a los demás.

Los padres son “iniciadores”, “decisores” y “clientes” porque son quienes tienen la responsabilidad de elegir un colegio para sus hijos y quienes, una vez tomada la decisión, deben pagar la cuota mensual y en este caso también cumplir con los términos del acuerdo que se realiza al elegir el Colegio St. Andrew’s, en particular en lo que se refiere a su participación activa en la educación de sus hijos.

Además, muchos ex-alumnos eligen el colegio para sus hijos, por lo que hay cierta tradición. En este contexto, la influencia de los círculos sociales es muy importante, porque cuando los padres ya forman parte de la Comunidad San Andrés y, al menos en parte, sus círculos sociales también, la decisión es muchas veces directa, dada la gran influencia que ya se comentó que estos grupos tienen en la elección de colegio.

3.5.4. Diferenciación de la oferta educativa

En lo que se refiere a la calidad de la educación que ofrece, el Colegio St. Andrew’s se concentra en ofrecer una propuesta bilingüe e integrada. Los chicos que finalizan el secundario reciben tanto el título secundario nacional como el Bachillerato Internacional, con lo cual el nivel académico que alcanzan es muy alto, porque requiere que cursen más materias de las que exige el programa nacional, y no sólo en las áreas tradicionales, sino también en cuestiones de desarrollo personal y de participación en proyectos comunitarios.

La medición de la calidad se realiza desde dos perspectivas. En primer lugar, el desempeño académico, que se refleja en los resultados de los exámenes IB y IGCSE que rinden los alumnos del secundario, y en la cantidad de chicos que entra a cada universidad una vez que terminan el colegio. Por otro lado, la calidad de la formación humana se refleja en los esfuerzos continuados que están dispuestos a hacer los chicos para apoyar las causas con las que se comprometen a través del colegio, incluso una vez que lo terminan.

Con respecto a la innovación, la propuesta ofrece un entorno en que el individuo puede encontrar distintos escenarios en los cuales desarrollarse, lo cual favorece la formación íntegra del chico. La multiplicidad de deportes, talleres, actividades y causas que demandan dedicación extracurricular ofrecen una amplia variedad de opciones que cada chico puede probar y poder así conocerse a sí mismo, y desarrollar su círculo social, a la vez que refuerza los lazos con la institución y con la comunidad que la rodea.

Así, el colegio entra en espacios nuevos de la vida del chico y de su familia, porque tiene una participación mayor en el día a día y en su desarrollo.

Por último, la capacidad de satisfacción al cliente aparece como un resultado directo de las dos dimensiones previamente mencionadas, ya que el colegio ofrece un espacio en el que se nutre al chico con los conocimientos que necesitará para continuar su vida académica, pero a la vez se ponen a su disposición oportunidades de desarrollo personal y social en un entorno en que esté a gusto y que él mismo elija.

3.5.5. Segmentación del mercado educativo

Las familias que eligen el Colegio St. Andrew's para sus hijos están compuestas por padres profesionales y, dada la cuota mensual que se cobra, son de clase media-alta y alta. Además, en su mayoría se trata de familias de no más de 3 hijos.

Si bien la entrevistada explica que los colegios normalmente tienen un impacto muy "localista", muchas familias de la zona de General Pacheco y Pilar en Zona Norte, y de Capital Federal eligen al colegio a pesar de tener que viajar bastante para llegar a él. En particular explica que en la sede de Olivos se concentran más las familias de Capital Federal y Vicente López, y en la sede de Punta Chica hay mayor proporción de familias de San Isidro, General Pacheco y Pilar.

Con respecto a la cuestión de si se ven inmersos en un contexto competitivo por atraer al tipo de familia descripto, la entrevistada explica:

No sentimos que enfrentamos mucha competencia. Sí tenemos colegios a la par, algunos que se manejan dentro de nuestra misma área de influencia, y otros que no, que son muy similares a nuestro modelo: colegios que rinden el mismo tipo de exámenes, que brindan el mismo tipo de educación, el mismo tipo de

respuesta. Hay propuestas similares, básicamente en el Colegio Northlands, el Colegio St. George's, o el Saint Mary of the Hills. Son colegios que están a la par, pero no es una competencia. No es que un padre elige entre todos; el padre que viene está muy mentalizado en que quiere traer a sus chicos acá.

Si bien no vemos que haya competencia, siempre tenemos que estar atentos a dónde van y dónde está el flujo de gente. Además, lo que tenemos nosotros, como muchos colegios del mismo estilo, es que muchos ex-alumnos traen a sus hijos. Entonces hay como un mercado interno que se va renovando y es de acá, no va a otro colegio.

De aquí surgen varias observaciones. En primer lugar es interesante que, si bien entiende que existe una gran cantidad de colegios, todos ofrecen propuestas educativas propias, aun cuando ciertas características coinciden con las de las propuestas de otros colegios.

Por otro lado propone la capacidad de agrupar a los distintos colegios según tengan propuestas más similares, pero aun así cada colegio seguirá ocupando un espacio propio y aun así cada uno tendrá un público particular, que no tiene en cuenta todas las opciones disponibles a la hora de elegir colegio.

Por último, la cuestión de los ex-alumnos, a la cual ya se hizo referencia, es un aspecto importante porque atrae a muchos nuevos alumnos. En particular, la cercanía que mantienen los egresados con la institución dificulta que otras instituciones acaparen su atención a la hora de elegir colegio para sus hijos.

3.5.6. Posicionamiento de la oferta educativa

La propuesta educativa es lo que más atrae del Colegio St. Andrew's, tanto en lo que se refiere a su alta exigencia, como su amplia oferta de actividades extracurriculares, como el espíritu comunitario en el que se integran las familias que lo eligen.

De cualquier forma, en este contexto la influencia de los grupos sociales tiene un rol muy importante, porque muchas familias “vienen muy mentalizadas” con que van a elegir al colegio para educar a sus hijos, aún antes de conocer de primera mano a la institución. Esto ocurre porque las recomendaciones de amigos y conocidos y el hecho de que ellos elijan al colegio de por sí influencia mucho la decisión final.

Muchos de los chicos que están hoy en el colegio forman parte de grupos comunitarios muy interconectados, por ejemplo inmigrantes. Al mantener lazos tan fuertes, buscan mantenerse unidos aún en lo que se refiere al colegio de sus hijos, y por ello la entrevistada explica que hay muchas familias de estos grupos que eligieron al mismo tiempo a la institución.

Otro componente de la imagen del Colegio St. Andrew's es la exclusividad, porque el colegio es visto como elitista. Esto se debe no sólo a la alta cuota mensual, sino también a las limitaciones que se imponen a la entrada de nuevos alumnos.

El ingreso a la institución consta de una serie de entrevistas y formularios que buscan conocer al grupo familiar, y distintos exámenes que los chicos que ingresan más allá del nivel inicial deben rendir. Todas estas instancias actúan como un filtro, que se aplica tanto para establecer una base de cualidades y conocimientos que deben poseer quienes ingresan, como porque no hay demasiadas vacantes disponibles. Con respecto a esta última cuestión, se da prioridad a los hijos de ex-alumnos y a los chicos que tienen hermanos que ya asisten a la institución.

Desde el colegio, el desarrollo de su imagen se hace a partir de la presencia en publicaciones específicamente educativas y, aún en esos casos, la promoción es muy conservadora. Todos los años figuran en las guías de colegios de Zona Norte que publican los diarios, porque “hay que figurar”.

Los demás esfuerzos están normalmente destinados a los miembros de la Comunidad San Andrés.

Una herramienta que se está desarrollando actualmente es la de las redes sociales, que ofrecen no sólo un espacio en el cual estar en contacto constante con dicha comunidad, sino también medir la atención que se recibe por parte de la misma (*likes*, suscriptores, comentarios, etc.).

Desde el Departamento de Comunicaciones también se realiza el desarrollo de fondos, que implica mantener relaciones con los donantes, y se organiza el alumni, con lo cual se encarga de mantener en contacto a los egresados entre sí y con la institución.

De cualquier forma, y como ya se comentó, es el “boca a boca”, la recomendación, lo que más da a conocer a la institución. Con respecto a la manipulación del “boca a boca”, la entrevistada explica:

El “boca a boca” se puede manipular siempre. En realidad, nosotros no lo manipulamos, porque, al tener tan involucrados a los padres en las actividades, en el School Committee, y demás, ellos participan, y entonces el “boca a boca” es real. No hay que manipularlo porque ellos lo ven y lo viven, y los que transmiten y comentan son ellos, o los ex-alumnos que ya vivieron y terminaron la experiencia y la comentan. Somos lo que ves.

Así, el “boca a boca” no sólo beneficia a la institución al darla a conocer a familias similares a las que ya la eligieron, sino que también transmite eficazmente de qué se trata la propuesta, con lo cual la “promesa” resultará más eficaz. Ambas partes se ven beneficiadas.



Universidad de
San Andrés



Cuarta Parte: Conclusiones

San Andrés

La investigación presentada permite entender mejor las dinámicas que funcionan en el contexto de las instituciones educativas de gestión privada.

A partir de la aplicación de distintos conceptos, modelos y herramientas de Marketing se analizaron los elementos que componen a los colegios y sus entornos, y cómo se relacionan e impactan entre sí. De ello surgen distintas conclusiones que se comentan a continuación.

Dado que en los últimos años la educación pública ha perdido calidad, son cada vez más las familias que eligen instituciones educativas de gestión privada para la educación de sus hijos. Este tipo de instituciones, si bien debe ofrecer una base de conocimientos que establece el Estado a todos los alumnos, tiene una amplia libertad para elegir qué tipo de educación ofrecer y por medio de qué estructuras. Así, cada colegio de gestión privada formula una propuesta particular, lo cual da lugar a una diversidad de posibilidades entre las que las familias pueden elegir.

Dado que la propuesta educativa de cada una de las instituciones analizadas abarca su estrategia, su estructura, su staff y las habilidades y conocimientos del mismo, su estilo de dirección y funcionamiento, y su misión y valores, existen distintos espacios y niveles en los que puede variar una propuesta educativa, que es, en última instancia, el vehículo a través del cual cada colegio logra cumplir sus objetivos.

Incluso dentro de esta variedad de colegios de gestión privada y de propuestas educativas, todas las instituciones tienen características en común.

Una de ellas se refiere a que, dado que los colegios son organizaciones muy horizontales por estar conformados en su mayor parte por docentes que se desempeñan individualmente, el cumplimiento efectivo de la propuesta educativa depende de que existan instancias de coordinación e interacción constantes entre sus miembros.

Para poder entender cómo se logra que las distintas propuestas convivan en un mismo entorno se apeló al Marketing en tanto que disciplina que provee herramientas para alcanzar las metas y objetivos de cada institución en un contexto competitivo. Dado que la educación es un bien intangible, el análisis y desarrollo de la misma a partir del Marketing de Servicios resulta adecuado. En particular, esta rama del Marketing contempla el protagonismo que tienen los empleados de servicio en el resultado que recibe el cliente. En todos los casos analizados esta cuestión recibe mucha atención, en particular en lo que se

refiere a los docentes y, en la mayoría de los casos también a los empleados administrativos. Las cinco instituciones promueven el desarrollo profesional de sus empleados y su perfeccionamiento constante, tanto internamente, a través de jornadas y cursos, como externamente en otras instituciones, siempre con el objetivo de lograr un mejor desempeño individual y organizacional y dar lugar así a mejores relaciones con los clientes.

Otra característica típica de los servicios que está presente en la educación que proveen los colegios de gestión privada es la participación del cliente en la provisión del servicio. En este contexto, todos los colegios analizados buscan activamente que las familias participen en las actividades escolares. Sin embargo, el carácter pago de la educación de gestión privada muchas veces entra en conflicto con la autoridad y autonomía que requieren los docentes para llevar a cabo sus tareas y con la propuesta educativa de cada institución, porque los padres eligen hacer uso de los mecanismos de “voz” que se abren para facilitar su participación, en contextos y situaciones inadecuados, de quejas y reclamos sobre cuestiones organizacionales en las cuales no se requiere su intervención.

En este punto es importante rescatar la cuestión de la “promesa” que realiza cada institución a quienes la eligen, que se cumple a partir de su propuesta educativa. Por su parte, el que las familias acepten tal promesa implica que están de acuerdo con las características de la educación que recibirán sus hijos, por lo que los términos de la propuesta educativa no están bajo discusión.

Si bien la educación de gestión privada tiene características de servicio, la aplicación de las herramientas del Marketing de Servicios a la oferta educativa debe tener en cuenta dos características particulares que la diferencian de los contextos más comerciales en los que normalmente se aplican tales herramientas: el establecimiento de relaciones duraderas entre las instituciones y sus clientes y la multiplicidad de actores sobre los que impacta la educación.

Con respecto a lo primero, dado que la provisión de la educación se extiende durante muchos años, se forja una relación a largo plazo entre la institución educativa y aquellos que la eligen. En este contexto, es importante entender que las necesidades no son estáticas, sino que van variando a medida que pasan los años. Cada colegio analizado enfrenta esta situación aplicando distintas herramientas en cada etapa de la relación, siempre bajo el paraguas de la propuesta educativa. Es decir, los medios varían según las

necesidades pero los resultados buscados, y los objetivos a cumplir mediante la propuesta, son los mismos.

Con respecto al segundo punto, si bien los colegios analizados centran su atención en los alumnos y en el grupo familiar, no ignoran la presencia de otros beneficiarios de su propuesta educativa, en particular la comunidad que se forma alrededor de cada institución, las universidades que posteriormente buscarán captar a los egresados, y otras organizaciones con las que entran en contacto a través de proyectos comunitarios, deportivos, recreativos, etc.

Dos propuestas facilitan la comprensión de cómo influye cada uno de estos actores.

En primer lugar la de “unidad de decisión”, describe cómo se opta por un colegio en particular a partir de entender quiénes participan en el proceso de decisión y qué rol cumple cada uno. Según los casos estudiados, el alumno siempre es el usuario del servicio educativo, ya que lo recibe directamente y es el principal beneficiario del mismo. Los padres son iniciadores del proceso de selección de colegio al comenzar la búsqueda de la propuesta que más les atraiga, decisores porque una vez que la encuentran tienen la última palabra a la hora de elegir, y compradores porque son quienes cargan el peso económico que implica la contratación del servicio educativo. Los círculos sociales son influenciadores porque sus comentarios influyen en la decisión final.

Paralelamente, el entorno educativo es mejor comprendido desde la perspectiva de Kotler (1995), que explica que, además de estos actores que influyen en la elección de colegio, también existen actores internos y externos que requieren la atención de las instituciones. Entre los primeros están los miembros del staff, cuyos intereses están contemplados en el apoyo que reciben de las instituciones para perfeccionarse; y entre los segundos figuran las comunidades que se forman alrededor de las instituciones, que encuentran en ellas un entorno en el cual sus miembros pueden relacionarse, y las universidades, cuyas necesidades deben contemplarse para ofrecer a los alumnos una educación acorde con los requerimientos que ellas les impondrán para poder ingresar.

Esta multiplicidad de actores en el entorno educativo de cada colegio implica que una misma propuesta responde a una amplia gama de necesidades y expectativas. Así, el mercado de la educación es más complejo del que considera el Marketing tradicional, porque aquí no se centra la atención en un cliente único con necesidades puntuales, sino

que deben atenderse múltiples deseos y requerimientos de diversos actores que tienen distintos grados de impacto e influencia sobre la organización.

En este contexto, diferenciación, segmentación y posicionamiento son herramientas de Marketing que facilitan la asociación de los diversos intereses de los distintos actores con instituciones capaces de satisfacerlos.

La investigación que aquí se presenta analizó la diferenciación a partir de la caracterización de la propuesta educativa de cada institución dentro de tres dimensiones: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente, que complementan a la base común de contenidos que el Estado impone a cada colegio, agregando de esta forma valor al servicio ofrecido por cada uno.

Dado que la diferenciación es en gran medida imitable por los demás colegios, es necesaria en la mayoría de los casos una constante búsqueda por encontrar y desarrollar nuevos espacios para agregar valor y separarse de los demás.

La segmentación, por su parte, permitió entender, al caracterizar a las familias con respecto a variables demográficas (edad, nivel de educación, ocupación e ingresos de los padres, composición de la familia y religión) y psicográficas (clase social, estilos de vida y personalidad), quiénes son los clientes de cada colegio. Este proceso destacó que la amplia mayoría de las familias que eligen cada institución tienen características similares, lo cual deriva en que cada colegio atrae a un público determinado.

Por último, la cuestión del posicionamiento dio lugar a conocer qué imagen posee cada uno de los colegios analizados en la mente de sus clientes y en la de otros actores del entorno. Este es un punto clave porque determina que actores con las características identificadas a partir de la segmentación se acerquen a cada una de las instituciones.

Todos los entrevistados supieron dar una descripción detallada de la imagen que el entorno tiene de la institución a la que representan, y todos entendieron que tal imagen es el resultado del desempeño a largo plazo del colegio, y del grado de cumplimiento de la propuesta ofrecida.

Con respecto a esta cuestión, resulta interesante la relación que se puede establecer entre la consolidación de una imagen de cada institución y el “boca a boca”: un común denominador en todos los casos es el entender que la relación estrecha y a largo plazo que se establece entre cada institución y aquellos que la eligen determina que los colegios

tienen una gran influencia sobre el contenido de los comentarios que se hacen sobre ellos. Entonces, a diferencia de lo comentado en el marco teórico con respecto a que el “boca a boca” se desarrolla en el entorno y el rol de la organización es más bien pasivo, a partir de la investigación realizada se entiende que el contacto constante a través de los distintos canales de comunicación que se establecen entre ambas partes permite que la propia institución cumpla también un rol activo en la formación de su imagen.

Así, el “boca a boca”, y en menor medida también la publicidad y las relaciones públicas, permite a la institución darse a conocer, y elegir, en gran medida, qué imágenes, valores o ideas se asocian a ella.

Sin embargo, esto no quita que el proceso de dar forma a una imagen institucional es a largo plazo y, por ende, ante la necesidad de modificarla, serán necesarios esfuerzos también a largo plazo. Esto se comprobó en el caso del Colegio Tarbut, que actualmente busca cambiar su imagen elitista por una de mayor apertura y que, si bien apela a distintas herramientas para lograrlo, entiende que los esfuerzos requeridos para alcanzar el objetivo deberán ser muchos y que sólo alcanzarán a futuro los resultados esperados.

En última instancia, el análisis del contexto educativo de gestión privada a partir de los conceptos de diferenciación, segmentación y posicionamiento ha permitido entender que, a pesar de que todos los colegios analizados están en la misma zona, y que en ella hay muchas más instituciones de gestión privada, no existe entre ellos una competencia directa por atraer alumnos y familias. Ante la necesidad de elegir un colegio para sus hijos, los padres no tienen en cuenta todas las opciones disponibles en la zona, sino que se ven naturalmente atraídos a un grupo particular de colegios y, en muchos casos a un colegio particular. Esta última situación se vio en el caso del Tarbut y del Franco Argentino por ofrecer propuestas educativas particulares que encuentran pocos competidores directos, y en el caso del St. Andrew’s por tratarse de un colegio que instaló la tradición de que los padres lo elijan para sus hijos.

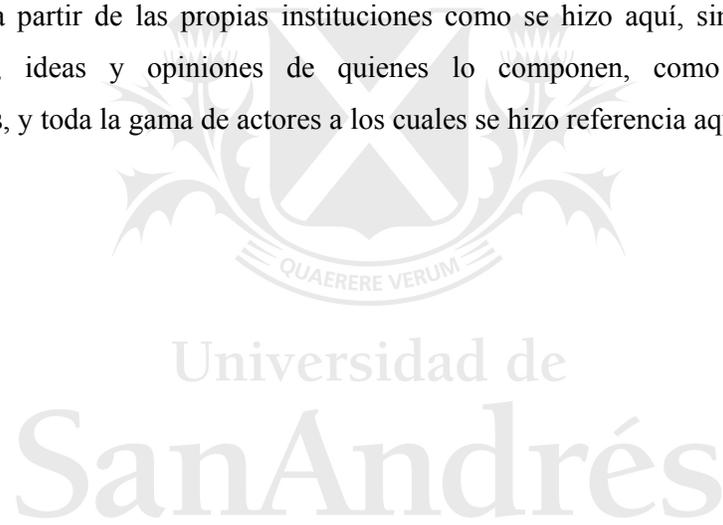
Para finalizar, resulta interesante entender que, a pesar de que ninguno de los colegios analizados pone en marcha estrategias formales de diferenciación, segmentación y posicionamiento, el mirar a estas instituciones y a sus entornos a través de estos conceptos y las herramientas desarrolladas a partir de ellos permite entender mejor cómo ambos funcionan, cómo se relacionan entre sí y qué dinámicas afectan el contexto educativo.

Si bien la presente investigación logró cumplir con los objetivos que se proponía, el análisis y las conclusiones expuestos dan lugar a que se desarrolle aún más el tema.

Por un lado, dado que el análisis llevado a cabo fue descriptivo, se obtendrían conclusiones mucho más ricas si se aumentara la cantidad de instituciones analizadas, tarea que aquí no fue posible por limitaciones de tiempo y espacio.

En particular, ampliar el área geográfica de estudio permitiría entender hasta qué punto las conclusiones desarrolladas podrían aplicarse a otros entornos. Un contexto interesante para aplicar el análisis utilizado sería aquel en que la educación pública tuviera mayor participación que en la zona estudiada.

Por otro lado, un complemento a esta investigación se encontraría en un análisis del entorno, no a partir de las propias instituciones como se hizo aquí, sino a partir de las percepciones, ideas y opiniones de quienes lo componen, como padres, ONGs, universidades, y toda la gama de actores a los cuales se hizo referencia aquí.





Bibliografía
Universidad de
San Andrés

- Antúnez, S. Claves para la Organización de Centros Escolares. Cuadernos de Educación. ICE-HORSORI, Barcelona, 1998.
- Beccar Varela, J. “El Marketing en la Educación. Cinco Estrategias Diferentes en Colegios Privados de Buenos Aires”. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de San Andrés, 1998.
- Bryk, A. S., Bender Sebring, P., Allensworth, E., Luppescu, S. y Easton, J. Q. Organizing Schools for Improvement. Lessons from Chicago. The University of Chicago Press, Chicago, 2010.
- Clarke, G. “La Satisfacción de los Usuarios como un Indicador de calidad en Educación”. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de San Andrés, 2004.
- Dolan, R. J. Note on Marketing Strategy. Harvard Business Review 9-598-061. Harvard Press, Boston, agosto 1999.
- Handy, C. y Aitken, R. Understanding Schools as Organizations. Penguin Books, Middlesex, 1986.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. y Baptista, P. Metodología de la Investigación, Mc Graw-Hill, México, 1998.
- Hill, C. W. L. y Jones, G. R. Administración Estratégica, Un enfoque integrado, Mc Graw Hill, México, 1996.
- James, C. y Phillips, P. “The Practice of Educational Marketing in Schools”, en Educational Management. Strategy, quality and resources. Editado por Preedy, M, Glatter, R. y Levačić, R. Open University Press, Philadelphia, 1997.
- Kenway, J. y Bullen, E. Consuming Children. Education-Entertainment-Advertising. Open University Press, Philadelphia, 2001.
- Kotler, P. Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. Prentice Hall, México, 1993.

- Kotler, P. y Fox, K. Strategic Marketing for Educational Institutions. Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- Levačić, R. “Managing Resources in Educational Institutions: an Open Systems Approach”, en Educational Management. Strategy, quality and resources. Editado por Preedy, M, Glatter, R. y Levačić, R. Open University Press, Philadelphia, 1997.
- Levitt, T. “El éxito en el marketing a través de la diferenciación” en La Esencia del Marketing. Vol. 2 R. Dolan (compilador). Ed. Norma, Buenos Aires, 1995
- Lovelock, C. Mercadotecnia de servicios. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997.
- Ministerio de Educación. Presidencia de la Nación. El sistema educativo. Los grandes principios. <http://portal.educacion.gov.ar/sistema/los-grandes-principios/> (consultada el 22 de abril de 2012).
- Porter, M. E., Competitive Strategies. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, New York, 1998.
- Riezebos, R. Brand Management. A Theoretical and Practical Approach. Prentice Hall, Essex, 2003.
- Sampson, S. E. Understanding Service Business. Applying Principles of the Unified Services Theory. Brigham Young University, USA, 1999
- Schiffman, L. y Lazar Kanuk, L. Consumer Behavior. Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- Scialabba, A. “Evaluación de la educación por parte de la opinión pública y su conformidad con la educación pública y privada en la Ciudad de Buenos Aires”. Tesis de Maestría en Educación, Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés, 2006.
- Silveti, R. “Management de Instituciones Educativas: Modelos de Gestión de Colegios y Universidades Argentinas como Organizaciones proveedoras de

Servicios”. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de San Andrés, 2000.

- Sirotzky, A. M., ¿Qué es la Recomendación Boca a Boca?, en Revista Redes, número 164. Editorial Redes, Buenos Aires, 2004.
- Solomon, M y Stuart, I. Marketing, Personas Reales, Decisiones Reales. Prentice Hall, Colombia, 2001
- Wilensky, A. La Promesa de la Marca. Temas, Buenos Aires, 1998.
- Wolf, L., Navarro, J.C. y González, P. Private Education and Public Policy in Latin America. Partnership for Educational Revitalization in the Americas (APREAL), Washington DC, 2005.

Sitios Web de los colegios analizados:

- Colegio Carmen Arriola de Marín: <http://www.marin.esc.edu.ar/>
<http://www.marin.edu.ar/> (Grupo Educativo Marín)
- Colegio Dardo Rocha: <http://www.colegiodardorocha.com.ar/>
- Colegio Franco Argentino: <http://www.cfam.edu.ar/>
- Colegio Tarbut: <http://tarbut.esc.edu.ar/>
- St. Andrew's Scotts School: <http://www.sanandres.esc.edu.ar/>



Anexo I: Datos estadísticos sobre la educación de gestión privada

Cantidad de alumnos y establecimientos educativos a nivel país y en partidos del conurbano. Datos de 1994 y 2010

Alumnos

Variación 1994-2010	Total			Público			Privado		
	1994	2010	Variación	1994	2010	Variación	1994	2010	Variación
Total País	8.890.679	10.561.516	18,79	6.723.299	7.575.558	12,68	2.167.380	2.985.958	37,77
Partidos del Conurbano	1.903.034	2.379.676	25,05	1.223.449	1.446.142	18,20	679.585	933.534	37,37

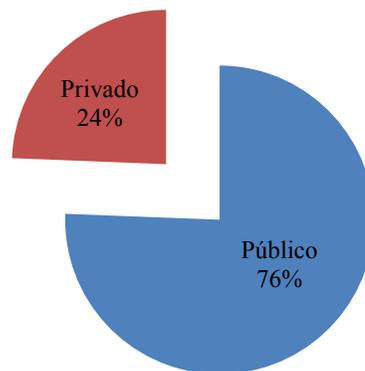
Establecimientos

Variación 1994-2010	Total			Público			Privado		
	1994	2010	Variación	1994	2010	Variación	1994	2010	Variación
Total País	38.457	50.050	30,15	30.471	38.502	26,36	7.986	11.548	44,60
Partidos del Conurbano	5.541	8.717	57,32	2.871	4.969	73,08	2.670	3.748	40,37

Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Anuario Estadístico de Educación de 1996 y del Anuario Estadístico de Educación de 2010, publicados por DINIECE (Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa).

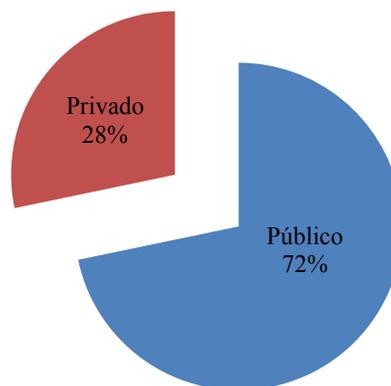
Participación del sector público y del sector privado de la educación a nivel país y en los partidos del conurbano. Datos de 1994 y 2010

- Alumnos
 - 2004 a nivel país



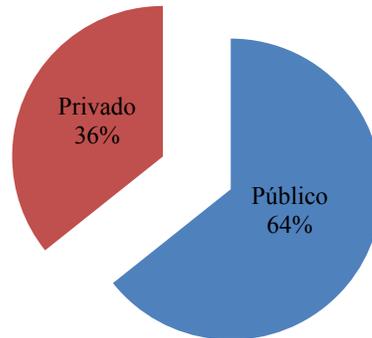
1994	Total	Público	Privado
Total País	8.890.679	6.723.299	2.167.380

- 2010 a nivel país



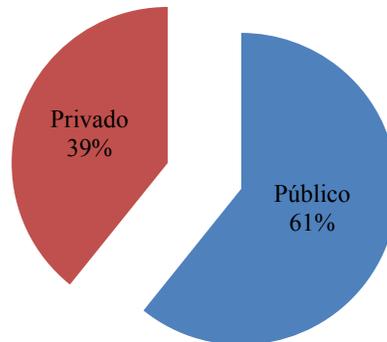
2010	Total	Público	Privado
Total País	10.561.516	7.575.558	2.985.958

- 2004 a nivel conurbano



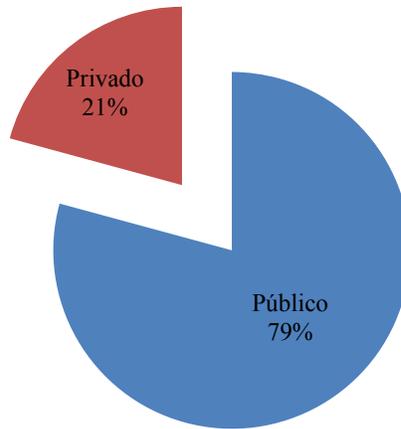
1994	Total	Público	Privado
Partidos del Conurbano	1.903.034	1.223.449	679.585

- 2010 a nivel conurbano



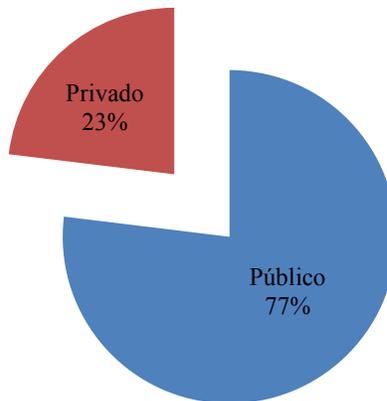
2010	Total	Público	Privado
Partidos del Conurbano	2.379.676	1.446.142	933.534

- Establecimientos
 - 2004 a nivel país



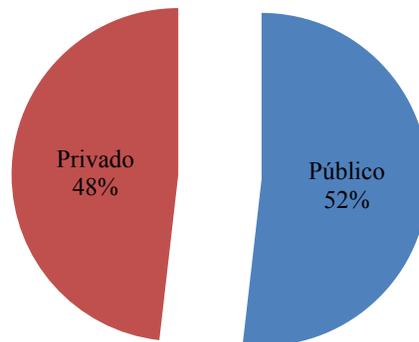
1994	Total	Público	Privado
Total País	38.457	30.471	7.986

- 2010 a nivel país



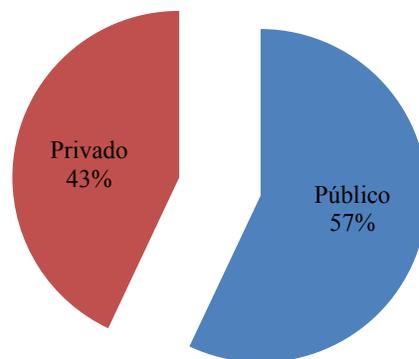
2010	Total	Público	Privado
Total País	50.050	38.502	11.548

- 2004 a nivel conurbano



1994	Total	Público	Privado
Partidos del Conurbano	5.541	2.871	2.670

- 2010 a nivel conurbano



2010	Total	Público	Privado
Partidos del Conurbano	8.717	4.969	3.748

Instituciones educativas en los partidos de San Isidro y Vicente López, sector público y sector privado

- Partido de San Isidro

ESC. DE EDUC. SECUNDARIA (MS)	Estatal	8
ESC. DE EDUC. SECUNDARIA (MS)	DIPREGEP - Municipal	1
ESC. DE EDUC. SECUNDARIA (MS)	DIPREGEP - Privada	55
ESC. DE ENS. MEDIA (MM)	Estatal	13
ESC. DE ENS. MEDIA (MM)	DIPREGEP - Privada	58
ESC. SECUNDARIA BASICA (BS)	Estatal	25
ESC. SECUNDARIA BASICA (BS)	DIPREGEP - Municipal	1
ESC. SECUNDARIA BASICA (BS)	DIPREGEP - Privada	28
ESCUELA PRIMARIA BASICA (PP)	Estatal	33
ESCUELA PRIMARIA BASICA (PP)	DIPREGEP - Municipal	1
ESCUELA PRIMARIA BASICA (PP)	DIPREGEP - Privada	63
JARDIN DE INFANTES (JI)	Estatal	14
JARDIN DE INFANTES (JI)	DIPREGEP - Municipal	12
JARDIN DE INFANTES (JI)	DIPREGEP - Privada	63
JARDIN MATERNAL (JM)	DIPREGEP - Privada	4

Establecimientos públicos	93
Establecimientos privados	289
Total	382

- Partido de Vicente López

ESC. DE EDUC. SECUNDARIA (MS)	Estatal	8
ESC. DE EDUC. SECUNDARIA (MS)	DIPREGEP - Municipal	1
ESC. DE EDUC. SECUNDARIA (MS)	DIPREGEP - Privada	47
ESC. DE ENS. MEDIA (MM)	Estatal	8
ESC. DE ENS. MEDIA (MM)	DIPREGEP - Municipal	1
ESC. DE ENS. MEDIA (MM)	DIPREGEP - Privada	46
ESC. SECUNDARIA BASICA (BS)	Estatal	23
ESC. SECUNDARIA BASICA (BS)	DIPREGEP - Municipal	1
ESC. SECUNDARIA BASICA (BS)	DIPREGEP - Privada	14
ESCUELA PRIMARIA BASICA (PP)	Estatal	24
ESCUELA PRIMARIA BASICA (PP)	DIPREGEP - Privada	54
JARDIN DE INF. CONVENIADO (JV)	Estatal	1
JARDIN DE INFANTES (JI)	Estatal	18
JARDIN DE INFANTES (JI)	DIPREGEP - Municipal	14
JARDIN DE INFANTES (JI)	DIPREGEP - Privada	49
JARDIN MATERNAL (JM)	Estatal	1
JARDIN MATERNAL (JM)	DIPREGEP - Municipal	1

Establecimientos públicos	83
Establecimientos privados	228
Total	311

Fuente: Sitio Web de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires.

Asistencia a centros escolares, partidos de San Isidro y Vicente López

Jurisdicción	Total asiste	Establecimiento privado	Porcentaje de asistencia a establecimiento privado
San Isidro	87.450	44.380	50,75%
Vicente López	77.504	37.300	48,13%
Total	164.954	81.680	49,52%

Fuente: INDEC, censo 2001

Universidad de
San Andrés

Anexo II: Cuestionario utilizado para las entrevistas

Información del colegio

- ¿Cuántos años hace que funciona?
- ¿Cuántas personas trabajan? ¿Qué características y cualidades buscan en los empleados?
- ¿Cuántos alumnos tienen?
- ¿Qué características tiene la educación que brinda?
- ¿Cuánto sale, en promedio, la cuota mensual?
- ¿Qué agregan a los contenidos básicos que el Estado obliga a impartir? (otras materias, idiomas, talleres, deportes, otras actividades extracurriculares, viajes, etc.)
- ¿Qué tareas lleva a cabo el área? ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Implementan alguna herramienta de Marketing? ¿Con qué fin? ¿A quién está dirigida? ¿Resulta efectiva? ¿Cómo lo miden?
- ¿Con quiénes interactúan y en qué entornos? (padres, familias, otras instituciones, etc. en reuniones, eventos, etc.) ¿Qué beneficios obtienen? ¿Hay relación constante? ¿Existen espacios de encuentro e intercambio de ideas y percepciones?

Aspectos del mercado educativo

- ¿Consideran que pertenecen al sector de servicios?
- ¿Consideran que enfrentan mucha competencia? ¿Quiénes son sus competidores más cercanos/fuertes?
- ¿Cómo logran separarse del resto? ¿Cómo acentúan y exponen las diferencias con otras instituciones?

Funcionamiento del colegio

- ¿Cómo se coordina el trabajo entre maestros y staff para que todos trabajen de acuerdo con los objetivos y la misión de la institución?
- ¿Qué indicadores son importantes a la hora de evaluar la calidad de la educación que proveen?

- ¿Cómo se decide qué actividades, tareas y contenidos van a formar parte del proyecto educativo o si alguna necesita un cambio? ¿Quiénes intervienen en la decisión? ¿Pueden terceros acercar ideas? ¿Existe un espacio de discusión abierta de estas cuestiones?
- ¿Las necesidades de quiénes se tienen en cuenta cuando se analizan mejoras a realizar? ¿Las de los alumnos? ¿Las de los padres? ¿Las del colegio? ¿Las de otras instituciones?

Características de quienes eligen la institución

- ¿Existe un proceso de selección o requisitos a cumplir por los alumnos que quieren ingresar al colegio?
- ¿Cómo conocen normalmente a la institución? ¿Qué los lleva a acercarse a ella en primer lugar?
- En general, las familias que eligen a la institución, ¿viven cerca o están dispuestas a viajar más por llevar a los chicos al colegio que prefieren?
- ¿Cómo se componen, en general las familias? (numerosas o no, padres profesionales, jóvenes o no, etc.)

Percepciones personales

- ¿Qué pensás que quienes eligen a la institución ven en ella y los hace preferirla a otros colegios?
- ¿Cuál creés que es la influencia del “boca a boca” en la decisión de un colegio? ¿Creés que influye más que la publicidad o las relaciones públicas que surgen de la institución? ¿Creés que se puede manipular ese “boca a boca” para que resulte más beneficioso para la institución?

Anexo III: Entrevistas

Entrevista Colegio Carmen Arriola de Marín

Fecha: Viernes 27 de abril de 2012

Lugar: Colegio Carmen Arriola de Marín, Av. de Libertador 16624, Beccar, partido de San Isidro

Entrevistado: Exequiel Pérez Millán

Cargo: Gerente de Desarrollo de Personas y Comunicaciones, dentro de la Dirección de Soporte

Somos una institución sin fines de lucro, y nuestra forma de ver al Marketing no tiene la intensidad ni los objetivos que tiene en una organización con fines de lucro. Hay cosas que tomamos de esos modelos, en especial la parte más métrica, pero como no vemos nuestra actividad como un negocio, no desarrollamos la parte del mercadeo, porque no creemos que se ajuste a las características y los principios de una institución sin fines de lucro.

- ¿Cuántos años hace que funciona?

Empezó como una donación hace 100 años, realizada por Plácido Marín para hacer una escuela parroquial gratuita y un colegio pupilo pago. A partir de ese momento, 1912, y hasta finales de los 70s, estuvo en manos de los Lasallanos. A partir de los 80s y hasta hoy el obispado es el máximo responsable del control del colegio y del Grupo Educativo Marín que se fue conformando con el paso del tiempo. Así, está conducido por laicos desde hace más de 30 años.

- ¿Cuántas personas trabajan? ¿Qué características y cualidades buscan en los empleados?

Un poco más de 900, entre todas las instituciones (incluyendo educación superior). Desde que pusimos en marcha el sistema de gestión de la calidad hace más o menos 10 años, se busca convocar y reclutar personas que tengan los mismos conocimientos, capacidades y motivaciones que las que están en la organización, o mejores. Buscamos personas formadas, para luego desarrollarlas en la institución a través de capacitación.

Nos concentramos en la formación, lo cual es muy difícil porque la actividad docente no es bien remunerada en el sistema a nivel nacional, por lo que no hay muchas personas que estén motivadas para hacer carrera en esto y formarse. La amplia trayectoria de la institución nos ha permitido desarrollar métodos para identificar aquellas personas que mejor se adecúan a las necesidades.

La capacitación, tanto del personal docente como del administrativo (que son más de 100 personas), forma parte del sistema de calidad, que nos asegura una mejora continua a partir de la evaluación de la satisfacción en el momento del análisis y la posterior evaluación de la mejora a partir de la capacitación brindada.

- ¿Cuántos alumnos tienen?

Alrededor de 4000, teniendo en cuenta todos los niveles de todas las instituciones (jardines, educación primaria, secundaria y superior).

- ¿Cuánto sale, en promedio, la cuota mensual?

Se encuentra un 30% por debajo de la de los colegios con los que se nos suele comparar. Por ejemplo el Northlands, con el que compartimos espacio en Nordelta. También nos comparan con el Michael Ham o el San Juan.

Si bien no tengo los valores en este momento, la cuota es más accesible a las familias que la de otros grandes colegios de la zona.

Esto también se acentúa por el fuerte descuento que se logra a través de los hermanos, que nos ha vuelto de alguna forma en especialistas en familias grandes.

- ¿Qué agregan a los contenidos básicos que el Estado obliga a impartir? (otras materias, idiomas, talleres, deportes, otras actividades extracurriculares, viajes, etc.)

Cada uno de los colegios del grupo promociona actividades complementarias según las especificidades, necesidades y características de las comunidades que rodean a cada uno.

El Marín, por su antigüedad, su potencial y por la diversidad de gente que viene, tiene un gran número de talleres en horario de clase y también fuera del mismo. Además, hay una

variedad de deportes, tecnologías (como producción de televisión y radio) y proyectos solidarios y de internacionalización que dan al alumno muchas posibilidades de desarrollarse en algo que le guste.

Así, hay una oferta muy grande de actividades ligadas con la educación, que a la vez buscan poner en actividad los valores que promovemos en los chicos: la responsabilidad, la solidaridad y la libertad.

En todo momento buscamos mejorar las habilidades de los chicos, y eso tiene una aplicación social. Por ejemplo, el secundario orientado a producción de bienes y servicios tiene materias relacionadas con ingeniería. En cierto momento del año los chicos desarrollan el presupuesto y el diseño de, por ejemplo, cómo construir muletas. Entonces pasan por todos los pasos de la producción, que es como una introducción a lo que serían sus tareas si siguieran una carrera de la orientación. Pero además, a fin de año se donan esas muletas al hospital, y éste las entrega a quienes tienen necesidad de muletas. Creo que este es un ejemplo fuerte del modelo que ofrecemos: lo que se enseña se aplica, y lo que se aplica tiene una aplicación solidaria.

Creo que es un colegio que se caracteriza mucho por las posibilidades, eso nos comentan los padres.

Si bien el colegio no es bilingüe, está en camino a otorgar el Bachillerato Internacional. Esto, por un lado, refuerza un poco el inglés, y por otro le da al alumno una perspectiva de mundo y de globalidad que es bien recibida por las 800 universidades que están en el acuerdo. El programa incluye formación en historia universal, matemática y arte que buscan establecer un nivel común a todos aquellos que lo cursan en los distintos países.

- ¿Qué tareas lleva a cabo el área? ¿Cuáles son sus objetivos?

Soy Gerente de Desarrollo de Personas y Comunicaciones. Desarrollo de Personas ayuda a todos los equipos directivos que hay a desarrollar sus políticas de recursos humanos. Paralelamente llevamos adelante una línea más compleja de recursos humanos y de planificación.

Comunicación incluye la producción gráfica, comunidades (redes sociales) y algunos proyectos especiales que tienen que ver con la vinculación con instituciones externas, en especial universidades.

Por ejemplo, cada año o cada dos años hacemos un sondeo con empresas y universidades para ver qué expectativas tienen de los alumnos que egresan del secundario. Eso nos da una pauta, más allá de conocimientos básicos de matemática, lengua o ciencias, de qué tipo de persona necesitan, qué valor se le da al trabajo en equipo o a conocimientos específicos. Año a año varía el nivel de respuesta que obtenemos de estos sondeos, pero en general nos dan a conocer el clima y el contexto con los que se encontrarán los chicos cuando terminen el colegio.

A partir de estos sondeos se realizan informes y, cada cuatro años, se trabaja, a partir de ellos, en planeamiento estratégico. Si se detectara algo muy nuevo o particular, en seguida se avisa al secundario para que pueda tomar cartas en el asunto.

Algunas instituciones, como la UCA, nos envían datos sobre el desempeño académico de los chicos del colegio, lo cual nos da un feedback que también se tiene en cuenta para mejorar los procesos actuales o la posibilidad de cambiarlos por otros más innovadores.

- ¿Con quiénes interactúan y en qué entornos? (padres, familias, otras instituciones, etc. en reuniones, eventos, etc.) ¿Qué beneficios obtienen? ¿Hay relación constante? ¿Existen espacios de encuentro e intercambio de ideas y percepciones?

Ya te comenté un poco el contacto con Universidades y ONGs. Con los padres tenemos contacto directo cuando vienen al colegio y acompañan a sus hijos, e indirecto a través de las uniones de padres. Estas últimas tienen una relación muy fluida con los padres porque se encargan de cuestiones cotidianas.

Desde Comunicaciones buscamos relacionarnos con los entornos de cada colegio e institución del Grupo con una posición uniforme que represente a toda la organización. Buscamos mostrar la idea de “un colegio con varias sedes”, y no instituciones aisladas. Así, las familias cuyos hijos asisten a los distintos colegios pueden integrarse en un contexto común.

Tenemos en Beccar al Colegio Marín, a unas cuadras el Santa María, que tiene una escolaridad más simple (mediodía con talleres a la tarde), en el bajo Boulogne tenemos un colegio gratuito, parte del legado fundacional, para cubrir una zona de urgencia social muy importante, y tenemos otro colegio en Nordelta, que es un espacio que representa a otra trama de la sociedad, tan particular como cada una de las otras tres. Por ello, es importante rescatar valores comunes y fomentarlos para que no sean comunidades aisladas. El mismo aislamiento que se puede pensar que tienen los chicos que viven en un barrio privado lo tienen los chicos de Boulogne, porque no viajan y quedan restringidos a las mismas zonas.

Creo que conocer las distintas realidades, que están todas en el mismo mundo, es positivo para todos.

- ¿Consideran que pertenecen al sector de servicios?

Creo que hay que considerarlo como un servicio básico que todos requerimos, pero es incómodo cuando las familias lo interpretan como un servicio hacia ellas, porque en ese contexto entra en conflictividad la autoridad del colegio. Se confunde la relación entre servicio pago y conducción.

El sector de los servicios se ha expandido y diversificado en los últimos años, y en ese desarrollo se incluyó a la educación en tal sector, lo cual conlleva a conflictos en la educación que antes no tenía, como su autoridad, su conducción y sus ideas sobre cómo hacer las cosas. Entonces, se confunde el alcance de la denominación de la educación como servicio.

Una de las consecuencias de esta confusión es que los padres se otorgan a sí mismos un mayor poder de queja, que se pretende ejercer cuando no se ven identificadas con las decisiones del colegio y, pensando que se trata de un servicio, buscan que se ajuste a lo que ellos quieren, en lugar de comprender que quizás deberían estar en otro colegio que se ajuste mejor a sus preferencias. Lo que muchas veces ocurre es que las capacidades económicas, de transporte, etc. de las familias no les permiten cambiar de colegio, y el conflicto sigue en pie.

Si bien estos problemas se dan en pocos casos, es interesante resaltarlos porque son cuestiones que antes no se daban.

- ¿Consideran que enfrentan mucha competencia? ¿Quiénes son sus competidores más cercanos/fuertes?

Como te comenté, nos comparan con otros colegios cuyas cuotas son considerablemente más altas que las nuestras. Pero no nos vemos en competencia con ellos o con otros de características similares, como el Cardenal Newman, o San Andrés.

Si bien todos somos colegios “con historia”, ellos podrían, en general, considerarse colegios “societarios”, ya que los hijos asisten al mismo colegio al que asistieron sus padres, de forma tal que se mantienen las relaciones. Esto les permite tener una demanda asegurada.

En cambio, como el Marín tuvo una historia de ser sólo para varones y, en los últimos quince años mixto, ha pasado de una visión muy Lasallana, a una visión más abierta y más en contacto con las realidades. Esto nos hace una diferencia y nos influye en que, las generaciones anteriores de varones, cuando se casan, no nos aseguran que traigan a sus hijos al colegio porque influye más con quién se hayan casado.

Así, no nos vemos en competencia con esos colegios que te nombré. Lo que sí hay, es una respuesta de nuestros colegios a acompañar el crecimiento de la población. Mientras que las otras instituciones con las que se nos comparan mantienen un crecimiento muy constante y bajo, nosotros cada año abrimos nuevos cursos. Entonces, si bien no recibimos lo que “caería” en otros colegios (por la cuestión societaria que te comentaba), sí acompañamos al crecimiento general que se está dando en la zona. Y esto se nota mucho en Nordelta, que en los últimos años creció rápidamente.

- ¿Cómo se coordina el trabajo entre maestros y staff para que todos trabajen de acuerdo con los objetivos y la misión de la institución?

Hay muchas estructuras. En general, si bien los directores de cada institución son los máximos responsables de la coordinación de todas las tareas, cuentan con el apoyo de personas que acompañan pedagógicamente, pues muchas veces ocurre que los primeros están muy ocupados tratando con inspectores y con familias y problemas específicos. Así, estas personas se encargan de asegurar que los contenidos y los métodos de enseñanza sean

adecuados, mientras los directores deben responder más al día a día y a los conflictos que surgen y que requieren atención inmediata.

Esto no era tan así antes de la reforma de 1995, que volvió a la educación más participativa y, por ende, determinó que se “pierde” mucho más tiempo “arbitrando” la participación de las familias. También se pierde un poco la autoridad, porque el director es el responsable de la educación pero en la escala de prioridades, padres y maestros muchas veces van antes. Entonces, si tiene un nivel de autoridad cada vez más similar al de esos otros actores, ¿cómo puede ser responsable si no tiene “fuerza” sobre los demás, si no tiene “peso” para poder ser responsable de la educación?

- ¿Qué indicadores son importantes a la hora de evaluar la calidad de la educación que proveen?

Realizamos las evaluaciones que anualmente da la Provincia y a veces somos también muestra de evaluaciones a nivel nacional. Además, nos comparamos con PISA, que es un programa internacional de educación. Hace dos años fuimos muestra, y a partir de eso uno puede seguir recibiendo y aplicando las evaluaciones, sin formar parte de la muestra representativa. Esto nos permite tener una pauta de cómo estamos con respecto a otros países.

Uno de los aspectos más importante de la evaluación de la calidad es la comparación: obtener datos de afuera y ver los resultados propios para luego tomar decisiones. Por eso nos interesa tener muchas fuentes de información con las cuales poder compararnos y ajustar nuestros mecanismos y procesos.

Si bien hay mediciones que abarcan los distintos niveles, la mayoría se concentra en los alumnos del secundario.

Por otro lado, los exámenes internacionales de inglés también nos ponen una pauta del nivel en el que estamos y, a veces, nos comparten los resultados de otros colegios del país para poder compararnos. Sino, muchas veces podemos conocer nuestro nivel relativo con respecto a otros colegios cuando nos otorgan algún premio por estar entre los mejores 10 o 5 o por ser los mejores en evaluaciones a nivel zonal o regional. Lo mismo se puede ver con las olimpiadas matemáticas, porque viendo los resultados uno sabe cómo se posiciona.

- ¿Cómo se decide qué actividades, tareas y contenidos van a formar parte del proyecto educativo o si alguna necesita un cambio? ¿Quiénes intervienen en la decisión? ¿Pueden terceros acercar ideas? ¿Existe un espacio de discusión abierta de estas cuestiones?

Las decisiones importantes se toman a través de planeamientos en los que participan todos los directores cada cuatro años. En las reuniones primero surgen las ideas de lo que se quiere lograr y luego se revisan distintos cursos de acción. En cambio, cosas de menor relevancia se van decidiendo en el momento en cada institución.

Pero todas las decisiones tienen en cuenta la gestión de la calidad: una vez elegido el curso de acción se ponen metas y después uno tiene que cumplir esas metas que se plantearon.

Los padres pueden acercar ideas, pero normalmente no lo hacen. Los maestros están formados para identificar necesidades y actuar en consecuencia, llevando la información a los directivos que pueden poner en acción propuestas concretas. Hace ya diez años que se promueve la licenciatura en director de ciclo y la licenciatura en gestión de la educación (que la tienen prácticamente todos los directores) y, hoy por hoy, muchos de ellos también tienen la maestría en gestión educativa o formación en el ESADE. Aspiramos a una mayor profesionalización de los directivos para que tengan las herramientas para educar y la autoridad frente a los padres para un montón de cuestiones.

- ¿Las necesidades de quiénes se tienen en cuenta cuando se analizan mejoras a realizar? ¿Las de los alumnos? ¿Las de los padres? ¿Las del colegio? ¿Las de otras instituciones?

Lo importante son los alumnos. Si bien hay cosas nuevas que implementamos para los docentes, más que nada se busca la participación de los alumnos. No nos centramos sólo en lo que son las horas de clase, sino también en todos los espacios extras en que pueden ir surgiendo otras actividades, como lo son las actividades solidarias, que van de la mano con los valores del colegio y hoy en día hay muchos canales y necesidades a los cuales podemos enfocarnos.

- ¿Existe un proceso de selección o requisitos a cumplir por los alumnos que quieren ingresar al colegio?

Los chicos tienen que rendir exámenes para ver no tanto si están al nivel de los que pasarían a ser sus compañeros, sino para saber qué consideraciones se van a tener que tener en los primeros años o en el primer año, hasta que se nivelen.

No hay restricciones con respecto a los padres, pero esperamos que se sepan identificar con que el colegio es confesional y que haya muchas actividades, por lo que los chicos harán distintas cosas.

El primer paso es una entrevista con, más que un departamento de ingresos, con un departamento de orientación. Posteriormente se vuelve a llamar a la familia para ver qué piensan y luego entran en contacto con los directores para que nos conozcan un poco más y para poder también nosotros conocerlos a ellos. Pero en ningún momento se ponen pautas ni limitaciones, pero sí se trata de hablar de todos los temas para que la gente tome su decisión conociendo bien cuál es el ambiente de trabajo.

- ¿Cómo conocen normalmente a la institución? ¿Qué los lleva a acercarse a ella en primer lugar?

Publicidad no hacemos, creemos que a los padres no les gusta que el colegio se venda “masivamente”, pero tampoco es un colegio exclusivo, para nada.

Los padres llegan, más que nada, por recomendación y por vernos en actividades solidarias, y por eso vienen con la idea de que es un colegio que brinda muchas posibilidades a los chicos, desde la escuela de música hasta los viajes de estudio en todos los niveles.

Nosotros muchas veces buscamos entender por qué se van los alumnos a otras instituciones para saber por qué vienen otros. Entonces no preguntamos mucho cuando vienen, porque en muchos casos no tienen ni idea, ya que muchas veces vienen por maternal y no están buscando un súper proyecto pedagógico, sino qué hacer con el bebé cuando tienen que trabajar. Más tarde se encantan con nuestra propuesta y siguen eligiéndonos. Muchos bachilleres han sido chicos que estuvieron con nosotros desde jardín.

A veces sucede que algún otro colegio tiene un problema o algún rumor de que ésta mal económicamente o de que va a ser mixto y se le van diez o quince chicos, y como los padres quieren que sus hijos conserven su grupo de amigos, vienen todos juntos acá.

- En general, las familias que eligen a la institución, ¿viven cerca o están dispuestas a viajar más por llevar a los chicos al colegio que prefieren? ¿Cómo se componen, en general las familias? (numerosas o no, padres profesionales, jóvenes o no, etc.)

Si, en general son de la zona. Son muy variadas y de la zona. Como ya te dije muchas son numerosas, y en general son de clase media y media-alta. Los padres son en la gran mayoría profesionales y algunos comerciantes.

- ¿Qué pensás que quienes eligen a la institución ven en ella y los hace preferirla a otros colegios?

Muchos quedan impactados por el tamaño. Muchos están acostumbrados al colegio “de barrio” que a lo sumo ocupa una manzana, pero no 19 manzanas como el Marín. Después se impactan por la variedad de actividades.

- ¿Cuál creés que es la influencia del “boca a boca” en la decisión de un colegio? ¿Creés que influye más que la publicidad o las relaciones públicas que surgen de la institución? ¿Creés que se puede manipular ese “boca a boca” para que resulte más beneficioso para la institución?

Creo que en la actualidad la importancia no recae tanto en el “boca a boca” en sí, sino en generar opinión. Uno puede ser el contenido de lo que hablan las familias, y de eso nos encargamos sobre todo en el área de Comunicaciones: buscamos exponer a la institución para que se hable de ella.

La gente tiende a hacer comentarios negativos (como cuando nos dicen que en el horario de entrada se vuelve muy lenta la circulación hasta y desde el estacionamiento), es natural, y por eso uno no se puede quejar, por decirlo de alguna forma. Pero sí se puede estudiar o comprender para hacer algunas pequeñas mejoras.

En las redes sociales, aspecto en el cual estamos muy profesionalizados, nosotros generamos tema, y esto llega a las familias con las que estamos en contacto por esos medios, que son muchas. Por medio de estos canales mostramos las cosas trascendentes y lindas que suceden, y no es que lo hacemos para paliar el comentario negativo de temas como el estacionamiento o si subió la cuota o si la comida que ofrecemos en el comedor es nutritiva, sino para dar contenido que genera opiniones, y que generalmente son positivas.

Así, el “boca a boca” logra tener más razón o más justificación con el contenido positivo, que a la vez podemos mostrarlo.

En resumen, estamos estudiando y gestionando la opinión pública mostrando lo mejor de lo nuestro. Y esto es lo que merecen los padres, porque no están –y tampoco pueden estar, aunque se mueran por estar dando vueltas por los pasillos-. Además, nos ayuda a consolidar la visión integradora que buscamos establecer entre nuestras distintas instituciones.

El colegio no tiene Marketing, pero sí tiene una comunicación receptiva.

Entrevista Colegio Dardo Rocha

Fecha: Miércoles 2 de mayo de 2012

Lugar: Colegio Dardo Rocha, Catamarca 875, Acassuso, partido de San Isidro

Entrevistada: Nora Kopal

Cargo: Responsable del Departamento de Relaciones Públicas

- ¿Cuántos años hace que funciona?

Este año cumplimos 50 años

- ¿Cuántas personas trabajan? ¿Qué características y cualidades buscan en los empleados?

En este momento, alrededor de 100, 110 personas. Contamos con gente muy profesional que está capacitada y formada para acompañar en todo momento a los chicos, y guiarlos según sus necesidades.

- ¿Cuántos alumnos tienen?

Alrededor de 500, entre todos los niveles (inicial, primario y secundario)

- ¿Qué características tiene la educación que brinda? ¿Las necesidades de quiénes se tienen en cuenta cuando se analizan mejoras a realizar? ¿Las de los alumnos? ¿Las de los padres? ¿Las del colegio? ¿Las de otras instituciones?

Brindamos una educación personalizada y laica, en la cual se busca tratar a cada individuo como un ser único e irrepetible. Esto es muy importante, porque todos los chicos son diferentes: no todos tienen las mismas capacidades de, en el mismo tiempo y forma, incorporar los conocimientos. Por eso, hay que respetar los tiempos de cada uno.

En jardín ofrecemos turno mañana, tarde o doble turno. Primaria y secundaria son de jornada completa.

Nosotros, desde 1994, aplicamos una modalidad de trabajo que llamamos “seguimiento personalizado”, que busca un desarrollo integral del niño. Buscamos que no vengan al colegio solo para aprender a sumar, sino para que en el día a día vayan incorporando distintos valores que después puedan poner en práctica.

La metodología que usamos es sentar a los chicos de a cuatro (cooperative learning, fue una iniciativa del dueño del colegio y del Director General). Así, la docente puede seguir no sólo la evolución individual del chico, sino también su desarrollo grupal, porque queremos que aprendan a trabajar en equipo. Es una forma de permitir que cada uno sobresalga en lo que es mejor o en lo que más le gusta.

La docente está más atenta a un grupo durante unos días, y luego presta más atención a otro grupo, y así puede ir definiendo (gracias a que está capacitada pedagógicamente para ello) a quién le cuesta más y a quién le cuesta menos.

Los chicos también tienen un rol importante, porque se da una competencia “sana” entre ellos; competir no se trata solo de ganar siempre, sino también de aprender a compartir y a ser responsable y solidario. Todo esto se da en un entorno de trabajo grupal.

Los resultados de esto se ven no sólo en lo académico, sino también en la forma de ser de los chicos, en cuestiones como el autoestima, que al final de cuentas son los aspectos más importantes, porque la parte emocional nos maneja a todos.

Desde los comienzos del colegio siempre se buscó que exista un contacto constante entre el docente y el alumno, siempre teniendo en cuenta la edad del alumno y las necesidades que surgen en cada etapa que va transitando.

- ¿Cuánto sale, en promedio, la cuota mensual?

Alrededor de \$1.600 mensuales.

- ¿Qué agregan a los contenidos básicos que el Estado obliga a impartir? (otras materias, idiomas, talleres, deportes, otras actividades extracurriculares, viajes, etc.)

Por un lado, a las materias que impone el Estado, agregamos contenidos que no son impuestos, pero que creemos que son necesarios. Por otro lado, hay materias extracurriculares, como computación, o deportes, con la constante participación en torneos intercolegiales.

- ¿Qué tareas lleva a cabo el área? ¿Cuáles son sus objetivos?

Yo estoy en Relaciones Públicas. Mi función principal es atender a los padres que vienen para conocer el colegio. Por otro lado, también estoy en contacto con los padres de todos los chicos que ya vienen al colegio, en caso de que tengan alguna consulta, problema o requerimiento. Son muchas las situaciones que los llevan a contactarme.

- ¿Implementan alguna herramienta de Marketing? ¿Con qué fin? ¿A quién está dirigida? ¿Resulta efectiva? ¿Cómo lo miden?

Utilizamos la parte tecnológica, en lo que se refiere a la página web del colegio, pero lo principal es la recomendación de los padres que traen a sus hijos a este colegio y se lo recomiendan a otras familias.

- ¿Con quiénes interactúan y en qué entornos? (padres, familias, otras instituciones, etc. en reuniones, eventos, etc.) ¿Qué beneficios obtienen? ¿Hay relación constante? ¿Existen espacios de encuentro e intercambio de ideas y percepciones?

En los torneos intercolegiales entramos en contacto todos los meses con un grupo definido de colegios.

Con las familias realizamos distintas actividades a lo largo del año. La semana pasada, por ejemplo, tuvimos el “Family Day”, pero a cualquier evento que haya en el colegio siempre están invitados los padres.

La primaria también está en contacto con otros jardines y con el nuestro: se contacta a la psicopedagoga que haya tratado a cada chico, para poder manejarse dentro de los mismos términos con cada chico. Así buscamos facilitar el paso de los chicos de un nivel a otro.

- ¿Consideran que pertenecen al sector de servicios?

La educación es un servicio. Nosotros brindamos y transmitimos educación. Educamos en cultura. Le damos a cada chico información a partir de la cual puede desarrollar sus conocimientos generales para que en el futuro, una vez que salgan del colegio, puedan tener una elección de vida, ya sea en los deportes, en lo académico, o en lo que ellos decidan.

- ¿Consideran que enfrentan mucha competencia? ¿Quiénes son sus competidores más cercanos/fuertes?

No creo que haya competencia porque todos los colegios somos distintos. Si bien todos funcionamos dentro de un mismo sistema educativo, cada uno tiene su proyecto propio.

- ¿Cómo se coordina el trabajo entre maestros y staff para que todos trabajen de acuerdo con los objetivos y la misión de la institución?

Los maestros se relacionan en las numerosas instancias de capacitación que el colegio propone, buscando actualizar día a día las distintas áreas del conocimiento y las distintas habilidades.

- ¿Qué indicadores son importantes a la hora de evaluar la calidad de la educación que proveen?

Todos los años se hacen mediciones a partir del desempeño de los egresados, según las carreras universitarias que siguen.

- ¿Cómo se decide qué actividades, tareas y contenidos van a formar parte del proyecto educativo o si alguna necesita un cambio? ¿Quiénes intervienen en la decisión? ¿Pueden terceros acercar ideas? ¿Existe un espacio de discusión abierta de estas cuestiones?

Las ideas surgen de ambas partes. Las puertas siempre están abiertas para que los padres traigan sus iniciativas y propuestas.

Todo lo que sea mejorar lo que ya tenemos o para incorporar cosas nuevas sirve. Por supuesto, la Dirección General del colegio es quien define si la propuesta se ajusta o no con la línea de desarrollo que se busca seguir, con el proyecto institucional.

- ¿Existe un proceso de selección o requisitos a cumplir por los alumnos que quieren ingresar al colegio?

En una primera instancia, yo les hago una entrevista en forma general en la cual les explico los aspectos principales del colegio y de su organización. Posteriormente, tienen una entrevista con el director de castellano, otra con el director de inglés y luego otra con la orientadora psicopedagógica.

- ¿Cómo conocen normalmente a la institución? ¿Qué los lleva a acercarse a ella en primer lugar?

Las recomendaciones de familias y conocidos son lo que más hacen que nuevas familias se acerquen al colegio.

- En general, las familias que eligen a la institución, ¿viven cerca o están dispuestas a viajar más por llevar a los chicos al colegio que prefieren?

La mayoría de las familias son de la zona. Si bien algunas vienen desde Benavidez o Pilar, son las menos.

- ¿Cómo se componen, en general las familias? (numerosas o no, padres profesionales, jóvenes o no, etc.)

En general son familias de clase media.

- ¿Qué pensás que quienes eligen a la institución ven en ella y los hace preferirla a otros colegios?

Por todo lo que ya te comenté, en particular el “seguimiento personalizado” que se desarrolla en todas las etapas de la educación que brindamos acá. Muchas veces los colegios prometen que desarrollan este “seguimiento personalizado” pero en realidad no lo hacen, y nosotros sí.

Por otro lado pesa mucho el hecho de que consideremos a los chicos como personas iguales a los adultos; como personas que piensan, que tienen problemas y amarguras, por más que tengan cinco o seis años. Muchas veces incluso en las mismas familias se hablan cosas pensando que los chicos son ajenos a ello, pero en realidad los chicos entienden y absorben todo eso, y lo descargan en el colegio. Por eso la contención de los chicos es lo más importante. Después de todo, si te ponés a pensar ellos pasan más tiempo en el colegio que con sus familias, porque están acá desde las ocho de la mañana hasta las cinco de la tarde.

El chico cuando sale de acá tiene que salir contento, y cuando se levanta a la mañana tiene que levantarse con ganas de venir. Eso es esencial: el día que tu hijo viene y te dice “ma, no quiero ir al colegio”, preguntate qué está pasando en el colegio que lo hace no querer ir, y vení y hablá.

- ¿Cuál creés que es la influencia del “boca a boca” en la decisión de un colegio?
¿Creés que influye más que la publicidad o las relaciones públicas que surgen de la institución? ¿Creés que se puede manipular ese “boca a boca” para que resulte más beneficioso para la institución?

El boca a boca es la mejor publicidad que tiene el Colegio Dardo Rocha.

Lo que se dice se puede influenciar porque es el día a día lo que da lugar al boca a boca, no es que el padre inventa. Acá tenemos muchos que son hijos de ex-alumnos, tenemos mucho personal docente que son ex-alumnos; la parte humana es esencial.

Entrevista Colegio Franco Argentino

Fecha: Viernes 4 de mayo de 2012

Lugar: Colegio Franco Argentino, Lavalle 1067, Acassuso, partido de San Isidro

Entrevistado: Pierre Marquille

Cargo: Responsable del área de Vida Escolar del colegio⁷

- ¿Cuántos años hace que funciona?

Desde los años 70. Hoy tiene desde jardín hasta secundario.

- ¿Cuántas personas trabajan? ¿Qué características y cualidades buscan en los empleados?

149 personas. Buscamos profesionales de la educación, de preferencia, que sean bilingües.

- ¿Cuántos alumnos tienen?

Más de 500, entre todos los niveles

- ¿Qué características tiene la educación que brinda?

⁷ Según explica la página Web del colegio, el “área de ‘Vida Escolar’ es la responsable de la comunicación y del funcionamiento cotidiano de la institución”.

Es un colegio bilingüe, bicultural. Brindamos la educación argentina clásica digamos, y a la par, la educación francesa. El colegio es doble turno, y la mitad del día se dedica a la educación en castellano, y la otra mitad a la educación en francés.

Todos los chicos hacen el mismo programa, la doble escolaridad bicultural, hasta noveno grado. Después de noveno pueden elegir seguirla escolaridad francesa y argentina en el Mermoz, o quedarse acá y hacer el Bachillerato Internacional.

- ¿Cuánto sale, en promedio, la cuota mensual?

Como no me ocupo de esa cuestión personalmente, no puedo darte el valor exacto, pero la cuota del Bachillerato Internacional ronda los \$4.000, y el valor va bajando, primaria está alrededor de los \$3.000 y jardín, de \$3.000.

- ¿Qué agregan a los contenidos básicos que el Estado obliga a impartir? (otras materias, idiomas, talleres, deportes, otras actividades extracurriculares, viajes, etc.)

Obviamente los chicos tienen materias en francés. En jardín y en elemental las materias en francés son las mismas que tienen en castellano. En secundario tienen algunas materias en francés y otras en castellano.

También hay talleres extracurriculares, pero dado que la carga horaria de las materias curriculares es tan alta (salen a las 17 hs. los chicos), no tienen mucho tiempo para realizar otras actividades en el colegio.

- ¿Qué tareas lleva a cabo el área? ¿Cuáles son sus objetivos?

Mis colegas y yo nos encargamos de poner en relación a docentes, padres y alumnos con todos los sectores del colegio.

También nos ocupamos de la difusión de la información, y de la comunicación interna, externa.

Por otro lado también estamos encargados del control de los chicos, como que lleguen bien a clases. Con respecto a este tipo de tareas somos preceptores, pero además hacemos más cosas de las que haría un preceptor de un colegio tradicional, que se encarga de las llegadas

tarde, de las ausencias, y de la recolección de distintos documentos que tienen que acercar los chicos. Eso sí lo hacemos, pero además nos encargamos de la comunicación interna y externa del colegio, y también de la traducción de varias cosas. Desde lo más banal, como puede ser el menú del comedor, hasta traducción de notas informativas, circulares, documentos pedagógicos, y la entrega y puesta en forma de las notas, y un montón de cosas más.

Hacemos un poco de todo.

- ¿Implementan alguna herramienta de Marketing? ¿Con qué fin? ¿A quién está dirigida? ¿Resulta efectiva? ¿Cómo lo miden?

Implementamos, pero como yo no me dedico a eso no podría darte muchos datos.

Hay una carpeta institucional, hay difusión en los diarios. Además, estamos asociados con la Alianza Francesa, así que se hace la “publicidad” del colegio, a través de esa institución.

Hay además convenios con universidades y otros colegios.

- ¿Con quiénes interactúan y en qué entornos? (padres, familias, otras instituciones, etc. en reuniones, eventos, etc.) ¿Qué beneficios obtienen? ¿Hay relación constante? ¿Existen espacios de encuentro e intercambio de ideas y percepciones?

Interactuamos con otros colegios en torneos y eventos deportivos.

Los convenios con universidades, la Universidad del Salvador entre ellas, ofrecen a los alumnos que estudian aquí y terminan el colegio, más facilidad para ingresar en esas instituciones, por ejemplo, no necesitan rendir exámenes de ingreso.

También hay revistas, que se publican y reparten a lo largo del año (no son mensuales ni nada), que son proyectos que llevan adelante los chicos como actividad bilingüe en torno al cuidado del medio ambiente.

Una vez por año se hace una kermesse, a la cual está invitado todo el barrio y todas las familias de los chicos. Es famosa en el barrio y mucha gente viene y la disfruta.

Por otro lado, hay una asociación de padres, que trabaja activamente y está en contacto continuo tanto con los padres como con los directivos y maestros, y desarrollan actividades.

El contacto con los padres siempre está, ya sea que sus chicos tengan un problema y se acerquen o que vengan y los traigan al colegio todos los días, siempre entramos en contacto con ellos.

Con respecto a nuestra área en relación con los padres, como nos ocupamos de la entrega y puesta en forma de notas, eso también nos acerca mucho a los padres. Además, cualquier papel, autorización, documento que necesitemos nos lleva a contactar a los padres, y cualquier llamado de atención o sanción también. Además, los padres siempre vienen a ver cómo le está yendo al chico, y si hay algún problema en la casa se preocupan aún más por saber como les va.

El colegio también tiene contacto con los ex-alumnos. Tenemos incluso un encargado de mantener vigentes los vínculos entre ellos y el colegio, y una vez por año se realiza una cena para los ex-alumnos, de modo de darles una oportunidad de reencontrarse, y conocer a chicos que terminaron en otros años.

- ¿Consideran que pertenecen al sector de servicios?

Si, es un servicio. El problema es que, a diferencia de otros servicios en que uno va y paga para que le den lo que quiere, acá lo que los padres quieren no es lo que define la educación que se brinda a los chicos. Y eso muchas veces es un problema.

En muchos casos los padres vienen y piensan que, porque pagan para que brindemos educación a sus hijos, y pagan una cuota bastante alta, nosotros vamos a hacer las cosas como ellos quieren. Pero no es así. Los maestros están formados para enseñar y educar a los chicos. Y el colegio tiene un programa pedagógico y un formato educativo propio, que no se va a modificar porque los padres así lo desean.

A diferencia de otros servicios, en la educación no se trata de que los colegios se adapten a los deseos de los padres, sino de que las familias encuentren el colegio que mejor se adapte a lo que ellos buscan para sus hijos.

- ¿Consideran que enfrentan mucha competencia? ¿Quiénes son sus competidores más cercanos/fuertes? ¿Cómo logran separarse del resto? ¿Cómo acentúan y exponen las diferencias con otras instituciones?

Más o menos, porque si bien en la zona hay muchos colegios, somos los únicos que ofrecemos la educación bilingüe y bicultural argentina-francesa, y eso nos separa mucho de todo el resto de los colegios, que entre sí tienen propuestas más similares (bilingües o intensivos en inglés, básicamente).

Con quien sí nos vemos en competencia es con el Mermoz porque, además de nosotros, es el único colegio que ofrece la educación bilingüe y bicultural argentina-francesa. Sin embargo, como nosotros estamos acá en Acassuso y ellos en Belgrano, tampoco “competimos” directamente, estamos muy lejos uno del otro y las familias eligen al que les quede más cerca, así que no competimos por las mismas familias, en general, claro.

Igualmente, si bien ofrecemos un programa muy similar al del Mermoz, la forma en que lo brindamos es muy distinta. Ellos son un colegio muy grande, que sigue directamente las directivas de Francia, mientras que nosotros somos una institución más chica, y estamos en convenio con Francia. Así, ellos tienen un proyecto que exige mucho más que el nuestro a los chicos, porque deben seguir normas francesas de nivelación mucho más exigentes y de acuerdo con el nivel que ofrecen los colegios de allá. Por otro lado, los sueldos de los maestros están al nivel de los sueldos de los maestros franceses, por lo que son más altos.

Entonces, hay muchas diferencias entre los dos colegios. Nosotros ofrecemos un proyecto mucho más cercano, más comunitario. Conocemos a cada chico y nos interesamos en cada situación. El menor tamaño nos permite ser diferentes al Mermoz en este sentido, y las familias lo agradecen porque se sienten parte de una “familia”, y siempre saben que pueden venir y encontrarse con una institución abierta a sus preocupaciones y con personal que los va a atender y entender su situación particular.

- ¿Cómo se coordina el trabajo entre maestros y staff para que todos trabajen de acuerdo con los objetivos y la misión de la institución?

Cada dos semanas o mensualmente los maestros tienen reuniones y ahí intercambian ideas, formas de trabajo, consultan casos específicos de chicos que pueden estar teniendo

dificultades en algún aspecto, sea en el aprendizaje, en el comportamiento, o algo más. En esas reuniones también están presentes los directivos de los distintos niveles.

- ¿Qué indicadores son importantes a la hora de evaluar la calidad de la educación que proveen?

La calidad de la educación que brindamos debe mantenerse porque tenemos un convenio con Francia, no podemos bajar la exigencia, porque hay niveles para cumplir.

Periódicamente se realizan evaluaciones a los chicos para ver cómo logramos mantener el nivel.

También tenemos en cuenta cuántos de los chicos que terminan el colegio van a cada universidad, y cómo resulta su desempeño académico allí.

- ¿Cómo se decide qué actividades, tareas y contenidos van a formar parte del proyecto educativo o si alguna necesita un cambio? ¿Quiénes intervienen en la decisión? ¿Pueden terceros acercar ideas? ¿Existe un espacio de discusión abierta de estas cuestiones?

Si bien los directivos tienen como tarea la gestión del colegio y del programa educativo que se brinda, todos pueden, podemos, acercar ideas, las puertas siempre están abiertas.

Por ejemplo, se han hecho excursiones y actividades a partir de la propuesta de algunos padres, entre otras cosas.

De cualquier forma, todo lo que se haga siempre debe adecuarse al programa y a la propuesta del colegio, así que no toda propuesta que alguien acerque será implementada.

- ¿Las necesidades de quiénes se tienen en cuenta cuando se analizan mejoras a realizar? ¿Las de los alumnos? ¿Las de los padres? ¿Las del colegio? ¿Las de otras instituciones?

Lo principal y lo central son los chicos. En todo momento buscamos la mejor forma de facilitar y dar lugar a su desarrollo, tanto académico como personal. Creo que a partir de

una educación de calidad como la que brindamos, que satisface las necesidades de los chicos, se logra que todos los demás estén satisfechos.

Los padres buscan justamente una buena educación para sus hijos y un entorno que los contenga.

Las necesidades del colegio también se cumplen a partir de poder brindar una educación de calidad y poder desarrollar el programa educativo que se cree adecuado para la institución, sus valores e intenciones.

- ¿Existe un proceso de selección o requisitos a cumplir por los alumnos que quieren ingresar al colegio?

Sí, existe un proceso de selección que consta, en primer lugar, de una entrevista inicial cuando las familias se acercan al colegio, en la cual se les explica cómo funciona el colegio, qué se espera y exige de los chicos y de las familias, y otras cuestiones más específicas.

También tomamos exámenes para ver si los chicos están al nivel que requerimos. Esta etapa es un filtro. Hay chicos que no ingresan, y no sólo por cuestiones de nivel, sino también por cuestiones financieras.

- ¿Cómo conocen normalmente a la institución? ¿Qué los lleva a acercarse a ella en primer lugar?

Nos conocen de distintas formas. Una de ellas es a través de las embajadas y consulados de los distintos países francoparlantes, que nos recomiendan a los extranjeros que llegan al país.

La Alianza Francesa también es un espacio en que las familias pueden llegar a conocernos, porque tenemos un acuerdo con ella, y nuestra información está presente en sus distintas sedes.

También vienen padres a quienes conocidos les recomendaron el colegio.

Y nos llegan también padres que buscan una propuesta distinta a la de tantos colegios de la zona que ofrecen programas bilingües castellano-inglés, que se enteran de qué ofrecemos y nos eligen.

- En general, las familias que eligen a la institución, ¿viven cerca o están dispuestas a viajar más por llevar a los chicos al colegio que prefieren?

Si bien, obviamente, hay excepciones, la mayoría son de la zona. Capaz algunas familias vienen de Tigre o del centro, pero son la minoría.

- ¿Cómo se componen, en general las familias? (numerosas o no, padres profesionales, jóvenes o no, etc.)

Son familias de clase media-alta, alta, porque deben poder pagar la cuota. Tenemos familias extranjeras que vienen a vivir a Argentina y quedarse, y otras que están en el país por tiempo definido. También hay familias binacionales. Todas estas familias buscan mantener su legado francófono, y rodearse también de personas en la misma situación, así se sienten más como parte de una “comunidad”.

También, como te decía, hay familias argentinas que se interesan en la propuesta y nos eligen.

Los padres son profesionales.

El hecho de contar con familias de tan distintos orígenes es una particularidad que enriquece la educación que brindamos, porque expone a los chicos a distintas perspectivas y realidades, y les permite así enriquecer su crecimiento personal y social.

- ¿Qué pensás que quienes eligen a la institución ven en ella y los hace preferirla a otros colegios?

Creo que las familias que lo eligen ven en el colegio una institución que busca mantener un legado, que busca ofrecer otra cosa, no lo que ofrecen los demás colegios de la zona. Un colegio que ofrece algo que atrae sólo a algunos.

- ¿Cuál creés que es la influencia del “boca a boca” en la decisión de un colegio?
¿Creés que influye más que la publicidad o las relaciones públicas que surgen de la institución? ¿Creés que se puede manipular ese “boca a boca” para que resulte más beneficioso para la institución?

Creo que es muy importante, porque justamente implica que la gente está hablando del colegio y que permite que más familias nos conozcan y nos consideren a la hora de elegir el colegio para sus hijos.

Si bien el boca a boca nos beneficia, como ya discutimos, siempre hay comentarios negativos, no hay nada que podamos hacer para evitarlo. Sin embargo, los padres pueden quejarse de cosas puntuales, pero lo importante es que en cuestiones generales están satisfechos con la educación que reciben sus hijos y con el trato y la relación que ellos y los chicos entablan con la institución y sus diferentes miembros. Es a partir de esta satisfacción general que surgen los comentarios más valorados y transmitidos en el boca a boca.

Entrevista Colegio Tarbut

Fecha: Viernes 11 de mayo de 2012

Lugar: Colegio Tarbut, Cmte. Rosales 3019, Olivos, partido de Vicente López

Entrevistada: Daiana Bursztyn

Cargo: Coordinadora del Departamento de Comunicación

- ¿Cuántos años hace que funciona?

El colegio tiene 51 años.

Arrancó con jardín y primaria, y en seguida, al año o a los dos años (no estoy segura) se hizo la secundaria. Esto fue por un tema de límite de espacio: empezó en una casa alquilada en otro lado y después se mudaron acá, primero a una casa, y con el paso del tiempo se fueron comprando terrenos vecinos hasta llegar al tamaño que tiene hoy el colegio, que tiene 4 edificios.

- ¿Cuántas personas trabajan? ¿Qué características y cualidades buscan en los empleados?

Entre 300 y 400 personas, entre docentes y no docentes. Sé que se busca gente muy emprendedora, gente que esté preocupada por crecer adentro de la institución. Si bien hay muchas cuestiones que dependen de cada especialidad, este es un colegio que hace mucho hincapié en que la gente crezca, y por eso recibís mucho apoyo si decidís hacer un posgrado, seguir estudiando, o si un maestro decide hacer una licenciatura. Buscan que la gente se desarrolle en lo suyo.

- ¿Cuántos alumnos tienen?

Hay alrededor de 1.400 alumnos, 500 en jardín, 700 en primaria, y un poco más de 200 en secundaria.

Entre jardín y primaria hay entre cuatro y cinco divisiones por grado.

- ¿Qué características tiene la educación que brinda?

Es una educación bilingüe, inglés-castellano, con hebreo muy fuerte (que viene más por la parte tradicional).

Es un colegio con educación judía pero es un colegio laico, porque no hacemos diferencias religiosas.

Tiene una perspectiva de la educación integral integrada, o sea que cada chico se piensa de forma integral y no segmentada. Cada chico tiene un montón de materias en un día, y la idea es que puedan interconectarse de manera tal de que el sujeto se vea como uno solo y no que, porque está en matemática, vea sólo matemática y que, cuando está en lengua, vea sólo lengua. Se intenta una visión más global.

Se piensa el proyecto educativo del chico entre los 2 y los 18 años. Si bien algunos se van en el camino, el proyecto educativo se completa en los 16 años educativos.

- ¿Qué agregan a los contenidos básicos que el Estado obliga a impartir? (otras materias, idiomas, talleres, deportes, otras actividades extracurriculares, viajes, etc.)

A lo que impone el Estado se suma primero que nada el nivel de inglés en todos los niveles. Los chicos de nivel secundario se reciben con el bachillerato internacional.

También se suma hebreo, biblia y todo lo que depende del Departamento de Estudios Judaicos.

Además, se les da a los chicos más contenidos de los que corresponden por currícula, en lo que es arte y educación física. También hay campamentos.

- ¿Qué tareas lleva a cabo el área? ¿Cuáles son sus objetivos?

El Departamento de Comunicación se encarga de la comunicación institucional del colegio y un poco de la comunicación interna, pero más que nada la institucional: sacamos un newsletter quincenal para padres y personal del colegio (docentes y no docentes) y sacamos una revista trimestral; el año pasado hicimos publicidad en el subte, este año estamos haciendo publicidad en el cine; hacemos promoción del colegio en revistas institucionales de otros lugares; manejamos un poco la relación con ex-alumnos.

Con respecto a los ex-alumnos, como no hay un alumni, entre comunicación y secundario intentamos manejarnos para actualizar la base para que, cada tanto, los ex-alumnos reciban información sobre el colegio.

- ¿Implementan alguna herramienta de Marketing? ¿Con qué fin? ¿A quién está dirigida? ¿Resulta efectiva? ¿Cómo lo miden?

Además de la publicidad que te comentaba hacemos promoción, tenemos presencia directa en algunos eventos, por ejemplo, la semana pasada hubo un evento en una comunidad que se llama Lamroth Hakol y teníamos un stand, una organización.

Por el lado de relaciones públicas, la directora del secundario va a muchas escuelas primarias a presentar el colegio, yo lo presenté la semana pasada en la Comunidad Lamroth Hakol. Relaciones públicas se hace todo el tiempo, sobre todo con escuelas que tienen sólo primario, para que atraer chicos al nivel secundario. Y la directora de jardín también, la de primaria menos porque vienen los chicos de jardín, pero tienen entrevistas con los padres.

- ¿Con quiénes interactúan y en qué entornos? (padres, familias, otras instituciones, etc. en reuniones, eventos, etc.) ¿Qué beneficios obtienen? ¿Hay relación constante? ¿Existen espacios de encuentro e intercambio de ideas y percepciones?

Con los padres nos comunicamos mediante el cuaderno de comunicaciones, mediante mails, newsletter, revista, y a veces carta, sobre todo por cuestiones administrativas. En algunos casos se hacen reuniones personales con directores, coordinadores y maestros, dependiendo de si el chico tiene algún inconveniente o algo por el estilo. Vía Web, sobre todo en secundaria, hay un aula virtual a la que los padres pueden entrar para informarse proactivamente digamos, ya que no tienen un cuaderno de comunicaciones, sino que tienen que entrar, loggearse y ver la información ahí.

Con respecto a los chicos también hay aulas virtuales, en todos los niveles; y ellos vienen todos los días al colegio, así que el contacto es constante. También hay carteleras.

Con otras instituciones nos relacionamos a través de la publicidad, como te dije. También, aunque muy poco, hacemos gacetillas de prensa. Por otro lado hay eventos o jornadas, como el Congreso de Vicente López en que se decide un tema particular y vienen chicos de colegios de Vicente López y participan en su discusión y que se desde hace tres años y se realiza ahora, y como todos los años, en el colegio. El año pasado hubo unas Jornadas Internacionales a las que vienen chicos y maestros de Chile, Uruguay y Paraguay (los chicos compiten en deportes y se quedan en las casas de nuestros chicos, y los docentes y directores tienen días de capacitación).

Con universidades también estamos en contacto a través del Congreso de Vicente López, porque hay una exposición de universidades acá, para nuestros chicos y para los chicos que vienen de otros colegios. Además, tenemos convenios con algunas universidades. Por ejemplo, a la Universidad de San Andrés entran sin rendir ingreso por el IB. También tenemos acuerdos con universidades internacionales, como Yale y la Universidad de Jerusalén, y otras más.

- ¿Consideran que pertenecen al sector de servicios?

Para mí la educación es un servicio, pero como somos una organización sin fines de lucro no es un servicio que brindamos para lucrar.

Muchas veces nos pasa con los ex-alumnos y con los padres, que piensan que depositan a los chicos acá y no lo ven como una acción compartida. Se busca todo el tiempo que los padres vean a la educación como una acción conjunta, pero creo que muchas veces no se logra.

- ¿Consideran que enfrentan mucha competencia? ¿Quiénes son sus competidores más cercanos/fuertes?

Si, y más que nada desde la reforma educativa del '90, o desde el '80, que la educación privada ha crecido muchísimo.

Nosotros tenemos un target muy particular de alumnos. Si bien aceptamos familias no judías, es muy difícil que una familia no judía venga a educar a su hijo acá, que hay una carga judaica muy fuerte.

Por otro lado, la cuota es elevada, sobre todo en jardín y primaria, así que el público es muy particular. En secundaria no tanto, porque en 2014 abrimos la sede de Belgrano, y hay muchos programas de ayuda financiera y becas para ampliar el rango de alumnos, y aparte porque el chico de secundaria necesita una apertura que el chico de primaria y de jardín no necesita tanto.

Pero sí hay mucha competencia entre los colegios.

Pienso que la educación hoy por hoy se ve mucho más como un mercado. Antes eran todas iguales, los chicos iban a colegios del Estado o a colegios confesionales o a colegios judíos (según los ideales de los padres), pero eran todos similares. Ahora todos van a colegios privados, y los colegios privados también se tienen que hacer su lugar.

- ¿Cómo logran separarse del resto? ¿Cómo acentúan y exponen las diferencias con otras instituciones?

Nos distinguimos porque somos un colegio bilingüe, porque brindamos educación muy personalizada a pesar de tener muchos alumnos, porque brindamos educación de excelencia.

Hay que saber también que el Tarbut es un colegio que crearon los judíos alemanes cuando llegaron, y por muchos años fue un colegio muy endogámico: los padres mandaban a los hijos y ellos a sus hijos, y así se volvió una tradición. Además, el colegio se creó en respuesta a algunas escenas de antisemitismo en el San Andrés.

Los judíos alemanes no venían, como otros judíos, “sin nada de plata”, sino que venían como familias acomodadas, y por ello buscaron insertarse en lo más alto de la sociedad argentina. Y esos eran momentos de muchísima discriminación, entonces no entraban a ninguna institución. Por eso el colegio fue por tantos años muy elitista y endogámico.

De a poco fue creciendo y se fue abriendo, en gran parte porque la educación que se brindaba era muy buena. Era muy bueno el inglés, también había muchos otros idiomas que hoy ya no se enseñan (ahora volvieron pero como talleres).

Tarbut se diferencia por eso, porque es un colegio de excelencia.

La secundaria, aparte, tiene una perspectiva humanista muy fuerte de la educación. Entonces, entre que es bilingüe y es humanista, es una opción contra otros colegios.

Depende siempre con quién nos comparemos: contra San Andrés la educación que brindamos es judía, contra ORT es más personalizada y humanista (y no técnica) y tiene mucha más carga judaica, contra un Pellegrini o un Buenos Aires también es más personalizada.

- ¿Cómo se coordina el trabajo entre maestros y staff para que todos trabajen de acuerdo con los objetivos y la misión de la institución?

No trabajo en esas cuestiones, pero te comento un poco cómo es el organigrama.

Hay una coordinadora de ciclo (en jardín hay una para dos y tres años, y otra para cuatro y cinco años, y después están las de primero, segundo y tercer ciclo en primaria) que tiene reuniones todo el tiempo con los maestros.

Como los maestros trabajan full time (los chicos entran a las 8 y se van a las 16.15), están acá muchas horas, y por eso tienen espacios para interactuar.

La dirección también se ocupa de estas cuestiones de coordinación pero a un nivel más amplio.

- ¿Qué indicadores son importantes a la hora de evaluar la calidad de la educación que proveen?

No está muy sistematizado, pero cada tanto hacemos un rastreo del perfil del egresado.

Ahora, por ejemplo, estamos haciendo un relevamiento de los egresados, de dónde están insertos.

Estamos aprendiendo, es un área en desarrollo. La idea es seguir un poco más a los alumnos para ver hacia dónde vamos.

- ¿Cómo se decide qué actividades, tareas y contenidos van a formar parte del proyecto educativo o si alguna necesita un cambio? ¿Quiénes intervienen en la decisión? ¿Pueden terceros acercar ideas? ¿Existe un espacio de discusión abierta de estas cuestiones?

Hay una mesa de directores (agrupa a los directores de todos los niveles y todas las áreas, o sea, jardín, primaria y secundaria, arte, música, educación física, inglés, matemática y ciencias, y la directora de articulación, que trabaja entre los distintos niveles) que se junta semanalmente.

Si los proyectos son intranivel, las decisiones las toman los directores del nivel. En caso de que sean muy importantes se consulta con Dirección Ejecutiva. Cuando son muy importantes, ahí sí se discuten en la mesa de directores.

- ¿Las necesidades de quiénes se tienen en cuenta cuando se analizan mejoras a realizar? ¿Las de los alumnos? ¿Las de los padres? ¿Las del colegio? ¿Las de otras instituciones?

Nosotros consideramos el grupo familiar. Si bien la educación es del niño, hay una familia detrás que tiene que apoyarla. Sobre todo educando a los chicos desde tan chicos, no es una escuela secundaria, en donde los chicos tienen más, aunque no tanta, autonomía.

Cuando eligen el jardín lo eligen los padres, y el primario lo eligen los padres. Así que en principio, hacia afuera, cuando vamos a ofrecer el colegio, se ofrece a los padres. Una vez que están adentro nos ocupamos de los chicos mas que nada: del bienestar y de las necesidades de los chicos, y con eso se cubren las necesidades de la familia también.

- ¿Existe un proceso de selección o requisitos a cumplir por los alumnos que quieren ingresar al colegio?

En secundario hay un curso de nivelación de las materias básicas y de inglés, pero no es excluyente. Los chicos que llegan de otros colegios sin hebreo tienen cursos de apoyo durante un tiempo, hasta que se pongan al día. No hay filtro.

- ¿Cómo conocen normalmente a la institución? ¿Qué los lleva a acercarse a ella en primer lugar?

Somos un colegio judío y la comunidad judía está muy conectada, así que mucho “boca a boca”.

Es un colegio que está instaladísimo, tiene 51 años, y es un colegio relativamente tradicional.

Estamos intentando darle más fuerza al nivel secundario. El jardín y el primario están súper instalados, aparte hay una sucursal en Belgrano y otra en Tigre de jardín. El secundario está creciendo.

Además tenemos la publicidad, que ya te comenté. No tenemos estudios de qué pasa con esa publicidad, de hecho estamos ahora en cines. Pero de a poco estamos instalando marca para, más que nada, el futuro. Hoy estamos bien, pero necesitamos instalarnos, necesitamos que todos sepan que existe Tarbut.

- En general, las familias que eligen a la institución, ¿viven cerca o están dispuestas a viajar más por llevar a los chicos al colegio que prefieren?

No tengo los números exactos, pero sé que algo como el 50% de las familias vienen de Belgrano y Palermo. También vienen de Pilar y de Tigre. Muchos miembros de la comunidad judía de zona norte (tanto de Capital Federal como del conurbano) nos eligen.

- ¿Qué pensás que quienes eligen a la institución ven en ella y los hace preferirla a otros colegios?

Es un tema particular, porque nosotros estamos tratando de cambiar la imagen de que Tarbut es un colegio elitista, al que unos pocos pueden venir, para pasar a ser un colegio inclusivo en el que cualquiera que quiera brindarle a sus hijos educación de excelencia y judía pueda venir, y sepa que tenemos las puertas abiertas para ellos.

Es muy difícil porque son años de exclusión, no intencionalmente. Porque cuando se abrió el colegio, y la mayoría de los judíos vivían en Villa Crespo, Flores y Paternal, no se iban a venir hasta acá para traer a sus hijos al colegio. Además en ese momento había una oferta mucho más importante de colegios judíos, que fueron cerrando con el paso de los años (en 2001 cerraron algo así como 20 escuelas, por ejemplo). Los que sí traían sus hijos acá eran de zona norte, y pertenecían a la comunidad alemana.

De a poco se fue abriendo la situación: se fueron abriendo desde capital y se fueron abriendo desde acá y fue creciendo el colegio, pero quedó esa fantasía de que es un colegio exclusivo. Trabajamos un montón para desplazar esta idea, pero la gente de afuera piensa que es un colegio elitista, muy competitivo (a nuestros chicos les va muy bien en deportes y por lo general ganan, así que por eso nos ganamos la reputación), y muy exigente. Pienso que hay algo de cierto pero igualmente buscamos cambiar un poco esa imagen.

- ¿Cuál creés que es la influencia del “boca a boca” en la decisión de un colegio?
¿Creés que influye más que la publicidad o las relaciones públicas que surgen de la institución? ¿Creés que se puede manipular ese “boca a boca” para que resulte más beneficioso para la institución?

El “boca a boca” es lo que más gente trae, y más todavía en una comunidad y en un colegio comunitario como nosotros: somos un colegio judío y atraemos judíos, entonces lo que

dice uno, lo que dice el primo del tío del hermano... es muy fuerte, y sobre todo en un colegio de 50 años.

Cuando alguien dice Tarbut a la gente ya se le dibuja una imagen del colegio.

Yo pienso que el “boca a boca” es lo más fuerte de todo, y por eso cuando te digo que tenemos que sacar la idea de que es elitista nos cuesta tanto, porque es mucho más fuerte lo que le dice uno a otro que lo que nosotros podemos intentar decir.

Entrevista Colegio St. Andrew’s

Fecha: Viernes 11 de mayo de 2012

Lugar: Colegio St. Andrew’s, Roque Sáenz Peña 601, Olivos, partido de Vicente López

Entrevistado: Brenda Leniek

Cargo: Coordinadora del Departamento de Desarrollo y Comunicaciones

- ¿Cuántos años hace que funciona?

Estamos por cumplir nuestro 175 aniversario. El colegio fue creado en 1838 por inmigrantes escoceses que lo abrieron para la educación de sus hijos.

Primero se creó la parte de la Iglesia Presbiteriana, y a partir de ahí salió el tema de la escuela.

Hubo épocas en que fue sólo para varones y épocas en que fue sólo para mujeres, pero hacer ya muchísimos años es mixto.

La Comunidad San Andrés la forman la Iglesia Presbiteriana, el Colegio San Andrés, y la Universidad de San Andrés.

- ¿Cuántas personas trabajan? ¿Qué características y cualidades buscan en los empleados?

Aproximadamente 400 personas, entre docentes y no docentes.

Se busca que acompañen con los valores de la institución y, obviamente, que tengan una formación que acompañe a todo el plan pedagógico que hay acá en el colegio.

- ¿Cuántos alumnos tienen?

Más de 1800

- ¿Qué características tiene la educación que brinda?

Más que nada bilingüe y de jornada completa. Se dan entre 6 y 7 exámenes, entre Cambridge y IBs; se siguen estos dos programas aparte del bachillerato nacional, en los que los chicos cursan materias y tienen que cumplir horas para obtener sus certificados.

- ¿Cuánto sale, en promedio, la cuota mensual?

Entre \$4000 y \$5000 mensuales

- ¿Qué agregan a los contenidos básicos que el Estado obliga a impartir? (otras materias, idiomas, talleres, deportes, otras actividades extracurriculares, viajes, etc.)

Hay “millones” de actividades extracurriculares, que complementan a las curriculares por el Estado y a las curriculares por los programas que te comentaba. Tanto en primaria como en secundaria (en jardín no tanto porque son muy chiquitos) hay actividades opcionales fuera de horario escolar que van desde gimnasia acrobática, danzas escocesas, gaita, coro, banda, esgrima, hasta talleres y deportes (rugby, hockey, atletismo y natación, los tradicionales del colegio, y fútbol, volley, badmington y basket, entre otros, que se agregaron igualmente hace años).

Hay muchas actividades sociales, también. Hay proyectos que se extienden muchos años y hay otros que son más puntuales. Se involucra mucho a los chicos en distintas formas en que se pueda mejorar, y en conocer más realidades y perspectivas. Todo esto funciona en paralelo con Red San Andrés.

- ¿Qué tareas lleva a cabo el área? ¿Cuáles son sus objetivos?

Trabajo en el Área de Desarrollo y Comunicaciones, que se ocupa de la cuestión institucional, y se compone de tres grandes patas: desarrollo de fondos (fondos de becas,

recaudación de fondos), comunicación (anuarios, página web, comunicación dentro de la comunidad) y alumni (todo lo que es para los ex-alumnos: eventos para ex-alumnos, reuniones de 10, 20, 30 años, servicios a los ex-alumnos –se arman newsletters con distintas propuestas).

- ¿Implementan alguna herramienta de Marketing? ¿Con qué fin? ¿A quién está dirigida? ¿Resulta efectiva? ¿Cómo lo miden?

Siempre se usan herramientas de Marketing en todo, pero en nuestro caso sería más un Marketing de servicios, porque esto no es una empresa, es una entidad, una asociación, sin fines de lucro donde nada está orientado a lo comercial.

Pero sí se aplican estrategias de Marketing adaptadas obviamente a lo no comercial, sobre todo en lo que es comunicación. Ahora están los “community managers”, que se encargan de las redes sociales, que nosotros ahora usamos mucho para contactarnos con alumnos, padres y ex-alumnos, pero esas cosas se van adaptando.

Resulta efectivo, pero siempre tenemos que estar moviéndonos, mejorando, “aggiornando”, es una tarea constante.

Lo medimos, en el caso del “media marketing” con los “likes”, las respuestas, las entradas, las salidas, etc.

Por otro lado tenemos muchas cosas que son escritas, como el Thistle, anuario y demás

- ¿Con quiénes interactúan y en qué entornos? (padres, familias, otras instituciones, etc. en reuniones, eventos, etc.) ¿Qué beneficios obtienen? ¿Hay relación constante? ¿Existen espacios de encuentro e intercambio de ideas y percepciones?

Interactuamos con estos grandes grupos que ya te dije: alumnos, padres y ex-alumnos.

También tenemos una relación fluida con otras instituciones similares a nosotros, donde nos juntamos cada tanto, intercambiamos ideas.

Por otro lado, estamos conectados con asociaciones y demás que interactúan con nosotros, mayormente de la comunidad educativa y de la comunidad británica. En esos contextos se reúnen los directores de distintas escuelas y comparten la situación, ideas, mejoras, cosas a

aplicar, cosas a no aplicar. También se hacen distintos congresos a lo largo del año al que asisten docentes y no docentes. Todo va en pos de mejora, obviamente; son asociaciones que convocan y uno va asistiendo. Se participa mucho en lo que es desarrollo profesional mediante asociaciones educativas; en algunas el colegio ya es socia, y en otras se va inscribiendo.

También tenemos acuerdos con universidades, no sólo la de San Andrés. Qué obtenemos de cada acuerdo lo maneja la Oficina de Alumnos.

También hay una asociación de padres que colabora en distintas actividades que se llevan a cabo durante el año, y muchos de sus miembros son ex-alumnos.

- ¿Consideran que pertenecen al sector de servicios?

Sí, pero en realidad sería un servicio educativo, un sector educativo. Porque el sector de servicios es muy amplio, puede incluir hoteles, restaurants, empresas de servicios. Entonces, sí brindamos un servicio educativo, pero consideramos que pertenecemos al sector educativo, no lo nombramos como el sector de servicios.

El hecho de que los padres pagan una cuota siempre deriva en que exigen ciertas cosas, pero acá esta muy claro, a partir de que el chico ingresa y desde la Oficina de Admisiones, qué ofrecemos y qué no. Si va a hacer pedidos, o discusiones, o quejas en el transcurso de la escolaridad de ese chico, es muy probable, pero está muy definida la oferta del colegio y la propuesta educativa del colegio y demás. Y también se mantiene muy informados a los padres si llega a haber cosas nuevas, o cambios, o cualquier cosa. Entonces, desde el punto de vista del padre, qué es lo que recibe lo ve, lo sabe, y está contenido.

- ¿Consideran que enfrentan mucha competencia? ¿Quiénes son sus competidores más cercanos/fuertes?

No sentimos que enfrentamos mucha competencia. Sí tenemos colegios a la par, algunos que se manejan dentro de nuestra misma área de influencia, y otros que no, que son muy similares a nuestro modelo: colegios que rinden el mismo tipo de exámenes, que brindan el mismo tipo de educación, el mismo tipo de respuesta. Hay propuestas similares, básicamente el Colegio Northlands, el Colegio Saint George's o el Saint Mary of the Hills.

Son colegios que están a la par, pero no es una competencia. No es que un padre elige entre todos; el padre que viene está muy mentalizado en que quiere traer a sus chicos acá.

Si bien no vemos que haya mucha competencia, siempre tenemos que estar atentos a dónde van y dónde está el flujo de gente. Además, lo que tenemos nosotros, como muchos colegios del mismo estilo, es que muchos ex-alumnos traen a sus hijos. Entonces hay como un mercado interno que se va renovando y es de acá, no va a otro colegio.

- ¿Cómo logran separarse del resto? ¿Cómo acentúan y exponen las diferencias con otras instituciones?

La separación o diferenciación con el resto depende de la propuesta que en ese momento se brinde, al plus que cada colegio ofrezca.

En el caso de los colegios, a diferencia de lo que ocurre con las universidades, son muy localistas. La gente que asiste al colegio es de acá, si bien tenemos mucha gente del centro y demás. Siempre tenés un área de influencia. Yo supongo que nadie del centro va a ir a un colegio en Nordelta. Puede haber uno, dos o tres, pero digamos que siempre se actúa sobre áreas particulares.

- ¿Cómo se coordina el trabajo entre maestros y staff para que todos trabajen de acuerdo con los objetivos y la misión de la institución?

Tenemos dos sedes, en la de Olivos tenemos jardín de infantes, primaria y secundaria, y en Punta Chica hay jardín de infantes, primaria y campo de deportes. O sea que para secundaria todos vienen acá, se unen y vienen acá. Si bien todo se maneja bajo el paraguas del Headmaster general, cada una de estas escuelas que te mencioné tiene su dirección, y la directora o el director coordina las actividades dentro de ese sector. Hay reuniones semanales en cada una de las escuelas y también tienen reuniones todos juntos una vez al mes. Está todo coordinado de acuerdo a la misión, los objetivos, los valores del colegio; eso es algo que atraviesa todo el colegio.

- ¿Qué indicadores son importantes a la hora de evaluar la calidad de la educación que proveen?

Hay distintas evaluaciones que se realizan. El tema de los puntajes de los IBs, se evalúa cómo cada camada se desempeña. El tema del ingreso de los chicos a las distintas universidades también te da una idea de cómo se van manejando. Como en cualquier institución educativa, se va evaluando cómo resultan los exámenes y qué resultados obtienen los distintos grupos de alumnos. Y eso te da señales de si ese tipo de educación va o no va, o si la propuesta que estás haciendo sirve o no.

Este tema es muy docente, y como no estoy metida demasiado en eso no te puedo comentar cosas muy específicas.

- ¿Cómo se decide qué actividades, tareas y contenidos van a formar parte del proyecto educativo o si alguna necesita un cambio? ¿Quiénes intervienen en la decisión? ¿Pueden terceros acercar ideas? ¿Existe un espacio de discusión abierta de estas cuestiones?

Todo eso sí, menos lo de terceros, que no tanto. El colegio no tiene dueño, sino que tiene un grupo de asociados que responde por el colegio, son como 60 personas. Después tiene una comisión directiva, que es la parte operativa de los asociados, donde hay un Board, del que forman parte el headmaster y el pastor de la iglesia, entre otros. Y después está lo que se llama “School Comitee”, que está formado por miembros del Board y por padres; y ellos son un poco los que deciden estas cuestiones sobre las que me preguntás. Son ellos los que deciden el día a día del colegio, qué cosas van y qué cosas no van. Estas serían las instancias. La comisión directiva está para cuestiones más importantes y no participa del día a día del colegio, pero el School Comitee sí, y se reúnen una vez por mes en el colegio con el headmaster, y se deciden los lineamientos y se toman decisiones.

Se aceptan propuestas de terceros, obviamente miembros de la comunidad: padres, docentes, etc. Todas las ideas que se acerquen se escuchan y son válidas.

- ¿Las necesidades de quiénes se tienen en cuenta cuando se analizan mejoras a realizar? ¿Las de los alumnos? ¿Las de los padres? ¿Las del colegio? ¿Las de otras instituciones?

Obviamente, las de los alumnos. Siempre todo se va armando para brindar una mejor propuesta educativa día a día para los alumnos. Se busca que los padres acompañen.

En los otros colegios se ven los parámetros para poder medirse y compararse y saber en qué anda la situación educativa.

- ¿Existe un proceso de selección o requisitos a cumplir por los alumnos que quieren ingresar al colegio?

Existe un proceso de selección, del cual se encarga la Oficina de Admisiones. Las familias deben presentar determinados formularios, se hace una entrevista con la directora de admisiones, se recorre el colegio, se realizan consultas a la familia, y entran en el proceso de admisión per se donde, de acuerdo a las vacantes que hay en cada año se elige la cantidad que puede llegar a ingresar o no, y después lo evalúa la oficina.

El proceso actúa como un filtro, hay gente que no entra. En general, los hermanos de chicos que ya están en el colegio, y los hijos de ex-alumnos tienen una prioridad, y a partir de ahí queda abierto al resto.

Hay chicos que no entran, por distintas razones. Cuando hay chicos que no entran en Kinder, sino en grados más altos, tienen exámenes y puede pasar que no los pasen, si bien se les da otra oportunidad.

- ¿Cómo conocen normalmente a la institución? ¿Qué los lleva a acercarse a ella en primer lugar?

En general es por referencia, el “boca a boca”. Como te dije: vienen muchos hijos de ex-alumnos o como en mi caso, por ejemplo, mi mamá fue alumna del Northlands y como ella no quería que fuéramos a un colegio sólo de mujeres, sino que quería que fuéramos a un colegio mixto, terminamos acá. Por eso, también llegan familias de colegios “paralelo” que están dentro del mismo estilo de colegio. Puede ser por eso, pero en general es referencia, o un amigo trae a su hijo y vos también venís porque te parece bueno. Es así, “boca a boca”.

- En general, las familias que eligen a la institución, ¿viven cerca o están dispuestas a viajar más por llevar a los chicos al colegio que prefieren?

Bueno las dos cosas, lo que te dije. Básicamente en la sede de Olivos tenemos todo lo que es Capital Federal y Vicente López y parte de San Isidro, y en Punta Chica tenemos la mayor parte de San Isidro y lo que es Genera Pacheco (todos los barrios que hay ahí, hasta Pilar).

En realidad, si bien es localista, tenemos gente del centro, y un montón. Entonces ellos sí, evidentemente, están dispuestos a viajar.

- ¿Cómo se componen, en general las familias? (numerosas o no, padres profesionales, jóvenes o no, etc.)

A grandes rasgos, creo que el promedio es de tres hijos, no son muy numerosas.

Padres profesionales sí, en general mínimo uno de los padres es profesional. Depende los grupos, pero hay muchos en que trabajan ambos padres, y otros en que trabaja sólo uno, sobre todo el papá, y la mamá es ama de casa.

Tenemos, como todo colegio, la nueva tendencia de “familias ensambladas” que viene creciendo por todos lados. Por ahí tenés un chico que es hijo de los dos papás y el otro que es sólo hijo de uno. No es un porcentaje importante pero es algo que se ve que va creciendo año.

- ¿Qué pensás que quienes eligen a la institución ven en ella y los hace preferirla a otros colegios?

La propuesta educativa, definitivamente. Como en todo hay mucho tema de recomendación. Por ahí hay gente que realmente viene sin saber la propuesta educativa, pero con todo lo que le han hablado del colegio es como que viene muy mentalizada. Pero creo que lo principal es la propuesta educativa. Un poco el tema de infraestructura, las propuestas extracurriculares, las propuestas curriculares, un poco todo. Yo creo que lo ven como un todo y lo eligen pensando en los beneficios que esto va a traer a la educación de sus hijos.

También hay muchos grupos comunitarios que se relacionan mucho y hacen referencias entre ellos, y muchas veces vienen muchos juntos de un año a otro. Es lo mismo que cuando una universidad lanza una carrera nueva y van todos y se inscriben: muchos lo hacen por la propuesta, que es buenísima, pero otros también lo hacen por el “boca a boca”, un auge, una moda determinada.

- ¿Cuál creés que es la influencia del “boca a boca” en la decisión de un colegio? ¿Creés que influye más que la publicidad o las relaciones públicas que surgen de la institución? ¿Creés que se puede manipular ese “boca a boca” para que resulte más beneficioso para la institución?

Nosotros en realidad no manejamos mucha publicidad ni manejamos muchas relaciones públicas a nivel de mostrar o “vender” el colegio. Nuestra publicidad es en cinco medios anuales que llegan a distintos barrios de influencia que ya te comenté. También aparecemos en los distintos diarios cuando sale la guía escolar, figuramos más en guías, para estar disponibles ahí donde los padres se fijan y consultan. Pero siempre nuestras publicidades son para estar, siempre en especiales de educación o en guías, es todo muy escueto.

Las relaciones públicas son con otros colegios, o con estas instituciones de las que te conté que agrupan a distintos actores relacionados con la educación. Siempre dentro del nicho y del segmento.

El “boca a boca” se puede manipular siempre. En realidad, nosotros no lo manipulamos, porque, al tener tan involucrados a los padres en las actividades, en el School Comitee, y demás, ellos participan, y entonces el “boca a boca” es real. No hay que manipularlo porque ellos lo ven y lo viven, y los que transmiten son ellos, o los ex-alumnos que ya terminaron la experiencia y la comentan. Somos lo que ves.