



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República, Uruguay

# Responsabilidad Social y Balance Social del Liceo Jubilar Juan Pablo II

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICO  
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

LICEO JUBILAR JUAN PABLO II



Santiago Allen  
Leandro Baráibar  
Andrés Zunini

**TUTORA**  
María Noël López

Agosto de 2012  
Montevideo  
Uruguay

**PÁGINA DE APROBACIÓN**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administración**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

**Título**

Responsabilidad Social y Balance Social del Liceo Jubilar Juan Pablo II

**Autor**

.....

**Tutor**

.....

**Carrera**

.....

**Cátedra**

.....

**Puntaje**

.....

**Tribunal**

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

**FECHA**.....

## **ABSTRACT**

Este trabajo monográfico busca una primera aproximación de Memoria de Sostenibilidad del Liceo Jubilar Juan Pablo II.

Las empresas u otros tipos de organizaciones buscan comunicar el éxito o los desafíos de sus estrategias, así como la coherencia ética de sus operaciones. Uno de los instrumentos que pueden dar mayor transparencia a las actividades y ampliar el diálogo de la organización con la sociedad es el Balance Social. Para la realización de este proyecto se realizó un estudio sobre los conceptos de responsabilidad social, balance social y posibles modelos a utilizar para la realización de la memoria de sostenibilidad.

El modelo GRI (Global Reporting Initiative) fue el elegido para la realización de este informe, ya que el mismo es el que brinda mayor credibilidad y tiene un solo marco de aplicación a nivel mundial.

En el marco de la ISO 26000, publicada en Noviembre 2010, la Educación es un elemento de Responsabilidad Social. Está mencionada como asunto número siete, de la materia fundamental “Asuntos de Consumidores” y se asocia a la toma de conciencia; es también el asunto número dos de la materia fundamental “Participación activa y desarrollo de la comunidad” asociada a la cultura.

El informe intenta mostrar de manera completa y entendible la gestión del Liceo Jubilar a través de indicadores medibles en las tres dimensiones: económico, social y ambiental.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos la colaboración en la realización de este trabajo monográfico de nuestra tutora, María Noël, por su tiempo, orientación y dedicación.

A todos los que forman parte del Liceo Jubilar y en especial a su Director, el padre Gonzalo Aemilius por su ayuda desinteresada y apoyo a lo largo de toda nuestra investigación.

Queremos agradecer a todas las personas que nos han acompañado y apoyado a lo largo de nuestra carrera, especialmente a nuestras familias, amigos y novias.

A todos ellos, muchas gracias.

Andrés, Leandro y Santiago

## INDICE

<b>PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
1. PLANTEAMIENTO Y ANTECEDENTES DEL TEMA.....	8
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO .....	10
3. METODOLOGÍA .....	11
4. LIMITACIONES AL ALCANCE DEL TRABAJO .....	11
5. CONTENIDO .....	13
<b>SEGUNDA PARTE: ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
1. RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	16
1.1. <i>Responsabilidad Social Corporativa</i> .....	16
1.2. <i>Negocios sustentables y el Triple Resultado</i> .....	18
1.3. <i>Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Sostenible</i> .....	19
1.4. <i>Responsabilidad Social Empresarial en el Uruguay</i> .....	20
1.5. <i>Principales conclusiones</i> .....	21
2. ALGUNAS INICIATIVAS EN RS: NORMA INTERNACIONAL ISO 26000.....	23
2.1. <i>¿Qué es la ISO 26000?</i> .....	23
2.2. <i>Breve historia de la ISO 26000</i> .....	24
2.3. <i>Visión esquemática de la Norma ISO 26.000</i> .....	25
2.4. <i>Los 7 Principios de la Responsabilidad Social</i> .....	25
2.5. <i>Dos prácticas fundamentales de RS</i> .....	26
2.6. <i>Materias Fundamentales de la RS</i> .....	27
2.7. <i>Educación en el marco de la Participación Activa en la Comunidad</i> .....	29
3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MARCO DE LA EDUCACIÓN.....	31
3.1. <i>Situación actual de la educación media en el Uruguay</i> .....	31
3.2. <i>Políticas y programas implementados para combatir la situación actual</i> <i>educacional</i> .....	31
3.3. <i>El Liceo Jubilar en el marco de la RS y Educación</i> .....	39
4. BALANCE SOCIAL O REPORTE DE SUSTENTABILIDAD.....	41
4.1. <i>Definición</i> .....	42
4.2. <i>Orígenes y Antecedentes</i> .....	44
4.3. <i>Contenido del reporte</i> .....	46
4.4. <i>Beneficios de reportar</i> .....	47
4.5. <i>Usuarios: “Stakeholders”</i> .....	48
4.6. <i>Momento de reportar</i> .....	49
4.7. <i>Elección del Modelo de Reporte</i> .....	49
4.8. <i>Principales Modelos</i> .....	50
<b>TERCERA PARTE: APLICACIÓN DEL BALANCE SOCIAL EN EL LICEO JUBILAR</b> <b>JUAN PABLO II</b> .....	<b>63</b>
1. INTRODUCCIÓN .....	64
2. FUENTE DE DATOS .....	64
<b>Proyecto: Memoria de Sostenibilidad Liceo Jubilar Juan Pablo II Año 2010</b> .....	<b>67</b>
<b>CUARTA PARTE: CONCLUSIONES</b> .....	<b>139</b>
<b>QUINTA PARTE: BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>146</b>

<b>SEXTA PARTE: ANEXOS .....</b>	<b>149</b>
ANEXO 1 .....	150
ANEXO 2 .....	163
ANEXO 3 .....	172
ANEXO 4 .....	181
ANEXO 5 .....	182

**PRIMERA PARTE:**  
**INTRODUCCIÓN**

## **1. Planteamiento y antecedentes del tema**

Cuando hablamos de Responsabilidad Social (RS) hacemos referencia a un concepto que surge ya a finales del siglo XIX y que a partir de la década de los 70' se viene utilizando de forma más generalizada por parte de organizaciones (no solo las del mundo de los negocios) y que reconocieron su importancia en la contribución al desarrollo sostenible a la hora de tomar sus decisiones.

Una primera aproximación a la RS se centraba en las actividades filantrópicas principalmente, el hacer obra de caridad, donaciones, trabajo voluntario; también se incluían las prácticas laborales.

Con el paso del tiempo, otras materias tales como los derechos humanos, el medioambiente, la lucha contra la corrupción y la protección de los consumidores, se han ido sumando a ésta definición, a medida que estas materias han recibido mayor atención por parte de la sociedad en su conjunto.

La globalización ha hecho que el concepto de RS llegue a todas las organizaciones, incluyendo a las de nuestro país, y que las mismas tomen conciencia del impacto que tienen sus decisiones y sus actividades en el medioambiente y en la sociedad.

El concepto de RS es definido por la ISO 26.000<sup>1</sup> como la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; que tome en consideración las expectativas de sus partes

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.unit.org.uy/rs/index.php?idA=1>



interesadas; que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; que esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

La RS aplicada a las empresas es conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la ISO 26.000 en su definición va más allá del concepto empresarial o corporativo, llegando a todas las organizaciones, tanto las del sector público como las organizaciones sin fines de lucro, entre otras.

Hoy en día en nuestro país existen distintos actores que buscan promover la RSE en las empresas, como ser Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE<sup>2</sup>), DERES<sup>3</sup>, el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT<sup>4</sup>) a través de la ISO 26000 (Norma Internacional que proporciona orientación sobre la responsabilidad social) y la Red Puentes Internacional<sup>5</sup>, una asociación de organizaciones de la sociedad civil constituida actualmente por 43 instituciones de ocho países de Iberoamérica, de la cual Uruguay forma parte. También se encuentra presente la participación del Estado Uruguayo a través de la Ley de Mecenazgo, beneficios fiscales para empresas que apoyan actividades culturales; la creación de Fondos Concursables, programa que destina fondos públicos a Proyectos Artísticos Culturales a través de mecanismos concursables; y la Facultad de Ciencias Económicas a través de su Línea de Investigación, conjunto de actividades de creación y búsqueda de nuevos conocimientos en todos los

---

<sup>2</sup> Fuente: [www.acde.org.uy](http://www.acde.org.uy)

<sup>3</sup> Fuente: [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)

<sup>4</sup> Fuente: [www.unit.org.uy](http://www.unit.org.uy)

<sup>5</sup> Fuente: [www.redpuentes.org](http://www.redpuentes.org)

campos, para expandir la cultura y contribuir a la solución de los problemas de la sociedad, entre otros.

En los párrafos anteriores desarrollamos breves nociones sobre RS y una forma de exponer la información vinculada al desempeño en términos de RS es el Balance Social, el cual hoy en día no es obligatorio en nuestro país, aunque varias organizaciones lo elaboran y dejan a disposición de las partes interesadas.

En Uruguay el concepto de RS está más bien asociado a empresas comerciales y no tanto a Organizaciones sin fines de lucro o a entidades Estatales por lo que es interesante ver cómo se aplica el Balance Social en nuestro caso de estudio que es el Liceo Jubilar Juan Pablo II<sup>6</sup>.

## **2. Objetivos del Trabajo**

El presente trabajo monográfico ha sido preparado con el objetivo principal de conocer el desempeño en materia económica, social y medio ambiental del Liceo Jubilar Juan Pablo II, elaborando una primera aproximación de un balance social del mismo, a través de la aplicación del modelo GRI.

Como objetivos secundarios nos planteamos los siguientes:

- Conocer la política institucional que lleva adelante la organización, con el fin de beneficiar sus grupos de interés en relación con los aspectos laborales, los derechos humanos, la sociedad y la “responsabilidad sobre productos”, en el entendido o asimilación a alumnos.
- Estudiar los impactos económicos de la organización en la sociedad.

---

<sup>6</sup>Fuente: [www.liceojubilar.edu.uy](http://www.liceojubilar.edu.uy)

- Analizar las medidas que se llevan adelante para contribuir con la defensa del medio ambiente.

### **3. Metodología**

El trabajo tiene cuatro etapas, en cada una de ellas la metodología aplicada es diferente.

1era Etapa: Se realizará una recopilación de información sobre la RS, Balance Social y su vinculación con la Educación en las distintas fuentes como lo son las páginas web, trabajos monográficos vinculados con la temática y libros, entre otros. Una vez que se tenga definido el marco teórico se seleccionará el modelo de Balance Social a utilizar que más se adapte al caso de estudio.

2da Etapa: Se definirá el modelo a utilizar para la creación de la memoria de sostenibilidad, se realizarán visitas y entrevistas con autoridades del Liceo Jubilar.

3era Etapa: Se analizará la información obtenida y la elaboración de una primer aproximación al Reporte de Sostenibilidad del Liceo Jubilar Juan Pablo II.

4ta Etapa: Se formularán conclusiones sobre el trabajo realizado, las que a su vez podrían servir de base para otros proyectos de investigación que pretendan desarrollarse en la materia.

### **4. Limitaciones al Alcance del Trabajo**

A lo largo del desarrollo de la creación del proyecto de memoria de sostenibilidad nos encontramos con algunas limitantes en la recolección y posterior análisis de la información.

No tuvimos limitaciones en lo que respecta a la obtención de la información puesto que la misma nos fue proporcionada en tiempo y forma. Quizás la mayor

limitación a la cual nos enfrentamos estuvo dada por la no existencia de casos de análisis similares en el área educativa, en donde poder contrastar y comparar los resultados de la aplicación de la herramienta.

Si bien el modelo GRI es un estándar que puede ser utilizado por cualquier organización, al aplicarla a una institución de enseñanza sin fines de lucro, mucho de los indicadores no eran aplicables a nuestro caso de estudio. Por este motivo hubo indicadores en los cuales tuvimos dificultad para confeccionarlos.

Al ser una primera instancia de análisis, la búsqueda principal del estudio es generar un antecedente básico y concreto, perfeccionable, que sirva de cimiento e insumo en el campo de la toma de decisiones, y así facilitar a la institución una herramienta adicional de monitoreo de gestión.

También es importante resaltar que como en todo trabajo de análisis de una institución, lógicamente debimos adaptarnos a los tiempos y prioridades de la misma, y trasciende en el no desarrollo de todas las áreas, sino en las que creemos le da más valor agregado al estudio en cuestión.

Sin perjuicio de las limitantes mencionadas anteriormente el trabajo a nuestro juicio adquiere valor como una primera aproximación a la memoria de sostenibilidad.

Cabe mencionar que la primer aproximación al reporte de sostenibilidad del Jubilar, fue leída por su director, quién comparte la información en ella incluida.

## **5. Contenido**

Está compuesta por cuatro bloques:

1) En el primer bloque introductorio planteamos el tema junto a sus antecedentes, describimos el objetivo del trabajo, la metodología utilizada así como las limitaciones con las que nos encontramos en el alcance del trabajo.

2) En el segundo bloque nos enfocamos en el marco teórico, esta información sienta los cimientos de nuestro trabajo de campo. El marco teórico está dividido en cuatro capítulos:

- En el primer capítulo abordamos el tema de RS, profundizando en los distintos aspectos de la misma, definimos la responsabilidad social corporativa, los negocios sustentables y el triple resultado. Se hace hincapié en la RSE y el desarrollo sostenible; enfatizando la realidad y evolución que ha transitado Uruguay en relación a este tema.
- En el segundo capítulo incluimos una breve reseña de la ISO 26000 como norma internacional de referencia en materia de RS y hacemos referencia a su relación con la educación.
- En el tercer capítulo ahondamos en el concepto de Responsabilidad Social desde la óptica de la educación, así como su relación con la sociedad. En este capítulo hacemos referencia al Liceo Jubilar como una interesante iniciativa en materia de la educación.
- En el cuarto capítulo desarrollamos lo que es el Balance Social. Se exponen las principales definiciones, remontándonos a los orígenes del mismo, se trata también la importancia de la formulación de un balance y

la relevancia para los usuarios. También incluimos una descripción de los principales modelos de balance social, y realizamos una exhaustiva reseña del GRI, modelo que hemos elegido para la aplicación práctica. Dentro de la descripción del modelo se destacan varios aspectos de la Guía G3 para la elaboración de la memoria de sostenibilidad.

3) El tercer bloque consiste en la aplicación del modelo de balance social elegido (GRI), a través de una primer aproximación de la Memoria de Sostenibilidad del Liceo Jubilar Juan Pablo II.

4) En el cuarto y último bloque desarrollamos las conclusiones extraídas del proceso de investigación bibliográfica y del trabajo de campo realizado.

**SEGUNDA PARTE:**  
**ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO**

## **1. Responsabilidad Social**

La responsabilidad social es un concepto cuya magnitud a lo largo del último tiempo se ha visto incrementado a partir de la concientización de los diversos actores sociales acerca de la importancia de tomar decisiones organizacionales racionales responsables, que desemboquen en el mantenimiento de un ambiente armónico, en el cual todos podamos vernos favorecidos directa o indirectamente.

Es una herramienta que durante el siglo XX se ha visto desarrollada a partir de una variada cantidad de estudios que permitieron obtener una visión más global acerca del concepto “Responsabilidad Social”, y de la importancia que la misma posee para el funcionamiento organizacional y para su relacionamiento con el entorno, cada vez más dinámico.

Una de las definiciones de RS con mayor vigencia en la actualidad, es la que surge de la ISO 26.000, que ya definimos previamente.

La RS es un concepto muy amplio que abarca cada vez más etapas de la vida de una organización. A continuación desarrollaremos los conceptos más interesantes y aplicables al respecto.

### **1.1. Responsabilidad Social Corporativa**

El concepto de responsabilidad social corporativa surge en Estados Unidos a mediados del siglo XX. Determinados grupos comienzan a considerar poco ético lucrarse con actividades potencialmente perjudiciales para la sociedad, tales como venta de tabaco, alcohol, etc.



Movimientos similares son observados en otras partes del mundo, movilizadas por proclamas como la paz y los derechos humanos que permitieron introducir en la conciencia social ciertos cambios.

Hasta ese momento, el único objetivo de la empresa había sido aumentar la productividad y los beneficios económicos. Sin embargo, a raíz de estos nuevos acontecimientos, la empresa se hace consciente de la necesidad de incorporar como factor a tener en cuenta en la toma de decisiones, los intereses de otros actores sociales o stakeholders: inversores, clientes, empleados, comunidad y proveedores.

A partir de esto surgen diversas aproximaciones que nos permitirán entender cabalmente el concepto de RSC.

Una de ellas, a nivel nacional, es la que propone DERES: “la RSE es una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. Esto quiere decir que es un interés propio e inteligente de la empresa que produce beneficios a la comunidad y a la propia empresa”.<sup>7</sup>

A nivel europeo, Unión Europea en su “Libro Verde”<sup>8</sup> sobre la RSC la define como “la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones voluntarias, integrantes de la gestión de la

---

<sup>7</sup> Fuente: [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy), consultado Julio 2009

<sup>8</sup>“Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, Unión Europea, 2001.

empresa, de manera sistemática, no ocasional, que guarda relación directa con el desarrollo sostenible, y que por último no sustituye el papel que deben cumplir los órganos de contralor.<sup>9</sup>

Según Ethos la RSE es: “...una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.<sup>10</sup>

## **1.2. Negocios sustentables y el Triple Resultado**

De todas estas definiciones puede deducirse que la Responsabilidad Social Empresarial se refiere a la adopción por parte de las empresas de un modelo de gestión y de relación con sus interlocutores internos y externos (empleados, proveedores, consumidores, accionistas, inversores, sociedad civil, etc.) que incorpora la triple línea de resultados (social, ambiental y financiera) en sus estrategias, políticas y operaciones comerciales. La triple línea de resultados se refiere a un enfoque multidimensional del balance de las empresas. Este enfoque va más allá del resultado contable del ejercicio -el balance en el sentido tradicional- y tiene en cuenta también el resultado ecológico –en términos de su impacto medioambiental- y el resultado social -en términos de su contribución a la calidad del entorno laboral y a su participación en la comunidad en la que opera, promoviendo y colaborando en iniciativas que mejoren su calidad de vida.

---

<sup>9</sup> Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa (RSE), Organización Internacional del Trabajo, 2009.

<sup>10</sup> Fuente: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br), consultado Agosto 2009

### **1.3. Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Sostenible**

El Desarrollo Sostenible es la conjunción de la Responsabilidad Social más eficiencia.

En el desarrollo de la Cumbre de Johannesburgo del 2002, organizada por la ONU, uno de los mayores logros conseguidos fueron los acuerdos de la colaboración entre gobiernos, empresas y sociedad civil, para trabajar en pro de un modelo de desarrollo sostenible.

Una de las definiciones con mayor alcance es que: “el desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas.” y proviene de “Nuestro futuro común”: Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, formulado en el 1987 mediante el Informe Brundtland.<sup>11</sup>

En la ISO 26000 se menciona el vínculo que existe entre la Responsabilidad Social y el Desarrollo Sostenible. “El objetivo general de la responsabilidad social de una organización, debería ser contribuir al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.” Por otro lado se contrasta el concepto de Desarrollo Sostenible con el de la Sostenibilidad Individual. “La sostenibilidad de una organización individual puede o no ser compatible con la sostenibilidad de la sociedad como conjunto y se logra abordando los aspectos sociales, económicos y medioambientales de manera integral. El consumo sostenido y el uso sostenido de los recursos están asociados a la sostenibilidad de toda la sociedad”.

---

<sup>11</sup> Fuente: [www.un.org/spanish/conferences/wssd/desarrollo.htm](http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/desarrollo.htm), consultado Agosto 2009

#### **1.4. Responsabilidad Social Empresarial en el Uruguay**

En los últimos años la idea de que los problemas sociales debían ser resueltos por el estado ha ido cambiando, y así progresivamente ha aumentado la participación de organizaciones no gubernamentales en estos temas.

La RSE es hoy uno de los temas más importantes a nivel internacional, principalmente en aquellos países en vías de desarrollo.

En Uruguay existen diversas organizaciones empresariales que buscan fomentar la RSE. En este marco se destaca la participación de La Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE<sup>12</sup>), que trabaja en la promoción de la RSE desde el año 2003. Uno de sus mayores logros fue la creación del Índice de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE), el cual evalúa la evolución del comportamiento de las empresas a lo largo del tiempo. Otra Organización Empresarial a considerar es DERES (Desarrollo de la Responsabilidad Social), fundada en el año 2001 con el objetivo de crear una red operativa entre empresas, sectores académicos y actores de la sociedad involucrados en la temática de la RS, generando instrumentos y materiales de apoyo, que faciliten la implementación de RSE.

Con el objetivo de promover la RSE en Uruguay, ACDE en convenio con la Facultad de Ciencias Sociales, realizó dos encuestas nacionales: en el 2006 a personas mayores de 17 años, y en el 2007 a empresas establecidas en el Uruguay. De los resultados de la misma se pudo concluir que a igual precio y calidad, un

---

<sup>12</sup> [www.acde.org.uy](http://www.acde.org.uy), consultado Agosto 2009

83% de la población optó por empresas o marcas sociales o medioambientalmente responsables.<sup>13</sup>

La Red Puentes<sup>14</sup> impulsa cambios estructurales que armonicen la realización plena de los derechos humanos, la sustentabilidad global, la justicia económica y social y la democracia. Para ello, promueve la exigibilidad de derechos y la participación de la sociedad civil en el desarrollo y cumplimiento efectivo de los marcos normativos y de los compromisos asumidos voluntariamente por las empresas.

### **1.5. Principales conclusiones**

En función de lo expuesto en los puntos anteriores se puede concluir que la Responsabilidad Social es un sistema de gestión integral, y como tal amerita utilizar herramientas, en particular indicadores para poder medir su desempeño en un momento dado y su evolución en el tiempo, así como también la comparación inter-organizacional.

Su utilidad radica no sólo en medir “el hacer bien las cosas” generando un efecto positivo en la sociedad, sino también que contribuye a una mejora de la rentabilidad de los negocios.

---

<sup>13</sup> Proyecto de Investigación “La Responsabilidad Social Empresarial en Uruguay. Una visión comparada desde la ciudadanía y desde las empresas”, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Autores: Zuleika Ferre, Natalia Melgar, Héctor Pastori, Giorgina Piani y Máximo Rossi.

<sup>14</sup> La Red Puentes Internacional es una asociación de organizaciones de la sociedad civil (OSC) constituida por 41 instituciones de ocho países de América Latina y Europa: Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, España, México, Perú y Uruguay. Son miembros de la Red organizaciones sindicales, de mujeres, ambientalistas, de consumidores y comunitarias, que tienen muy diversas áreas de trabajo, programas y proyectos sobre derechos laborales y sindicales, consumo, medio ambiente, género, educación, desarrollo económico y social, investigación económica y de corporaciones multinacionales.

El hecho que una organización aplique o incorpore los conceptos de RS le da valor a la marca, esto genera una ventaja competitiva frente a las organizaciones que no lo aplican. También es importante beneficiarse de prácticas utilizadas de RS por otras empresas a través del Benchmarking.

En conclusión, una vez profundizado y conocido someramente el concepto de RS, ello nos lleva de la mano a definir la utilización de una herramienta de reporte que permita medir lo que efectivamente se está llevando a cabo.

## **2. Algunas Iniciativas en RS: Norma Internacional ISO 26000**

### **2.1. ¿Qué es la ISO 26000?**

ISO 26000 es una Norma Internacional elaborada por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que da orientación sobre Responsabilidad Social (RS) y pretende ayudar a las organizaciones a contribuir con el desarrollo sostenible.

Esta Norma Internacional proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la RS, el reconocimiento de RS y el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la RS y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización.

Pretende ser de utilidad para todo tipo de organizaciones del sector privado, público y sin fines de lucro, con independencia de que sean grandes o pequeñas y que estén operando en países desarrollados o en países en desarrollo.

Las organizaciones gubernamentales como cualquier otra organización, podrían tener interés en utilizar esta Norma Internacional, sin embargo la misma no pretende reemplazar, modificar o cambiar de ninguna forma las obligaciones del Estado.

ISO 26000 no es una norma de sistema de gestión. No es adecuada ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual; su aplicación es voluntaria.

## **2.2. Breve historia de la ISO 26000**

El desarrollo de la ISO 26000 se inició en el 2005 con el grupo de trabajo de ISO sobre responsabilidad social cuya composición fue la mayor y de más amplia base mundial, en términos de representación de los actores de un solo grupo conformado para desarrollar una norma ISO.

Seis grupos de actores principales fueron involucrados: industria, gobierno, trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales y de servicios, apoyo, investigación y otros, así como un equilibrio geográfico y de género, entre los participantes.

También estuvo compuesto por expertos de los miembros de ISO (organismos nacionales de normalización - ONN) y de las organizaciones de enlace (asociaciones que representan a empresas, consumidores o trabajadores, organizaciones intergubernamentales o no gubernamentales).

El 1 de noviembre de 2010 se aprobó y publicó la ISO 26000, bajo el título “Guía de responsabilidad social”.

En resumen, la ISO 26000 fue el resultado de un largo proceso de documentación, recogida de opiniones, discusión, homogeneización de posturas y esfuerzos para alcanzar un consenso, lo que explica que esta Guía sea una excelente síntesis de las ideas, sugerencias y debates que se han ido generando en torno a la RS durante los últimos años.

Uruguay participó a través del Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT), que en su carácter de Organismo Nacional de Normalización (ONN) y representante exclusivo de Uruguay ante ISO y en el marco del programa



- Rendición de cuentas: debe responder por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad, el medio ambiente y la economía, especialmente las consecuencias negativas significativas.
- Transparencia: tiene que revelar de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable.
- Comportamiento ético: las actividades desarrolladas por una organización deberían basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad.
- Respeto a los intereses de las partes interesadas: una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de las partes interesadas.
- Respeto al principio de legalidad: implica que una organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables.
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento: una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de legalidad.
- Respeto a los derechos humanos: debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad.

## **2.5. Dos prácticas fundamentales de RS**

Una organización debería tomar en consideración dos prácticas fundamentales en el ámbito de la RS:

- El reconocimiento de su RS dentro de su esfera de influencia, lo cual implica identificar los asuntos que surgen como consecuencia de los impactos de sus decisiones y actividades, así como la manera en que esos

asuntos deberían abordarse para contribuir con el desarrollo sostenible. El reconocimiento de la RS también implica reconocer a las partes interesadas de una organización.

- La identificación y el involucramiento con sus partes interesadas, dado que sus intereses pueden verse afectados por las decisiones y/o actividades llevadas a cabo por una organización.

## **2.6. Materias Fundamentales de la RS**

La ISO 26000 identifica siete materias fundamentales de RS que toda organización debería considerar en su estrategia de integración de la RS. Estas materias son, de algún modo, los ámbitos en los que la organización debe centrar su atención a la hora de tratar de actuar responsablemente.

La ISO 26000 recomienda abordar las materias fundamentales de un modo integral, esto es, reconocer que todas son igualmente importantes y se interrelacionan entre sí.

Las materias fundamentales de la RS son:

- **Gobernanza de la organización:** en lo que respecta a la RS, la gobernanza es quizá el pilar más importante, pues es a través de su toma de decisiones que una organización puede hacer posible un cambio hacia una conducta socialmente más responsable.
- **Derechos humanos:** los derechos humanos son aquellos derechos que posee todo individuo por el simple hecho de haber nacido. Pueden ser civiles y políticos (por ejemplo, el derecho a la vida, la libertad de

expresión, la igualdad ante la ley...) o económicos, sociales y culturales (por ejemplo, el derecho a la salud, a la alimentación o a un salario digno).

- **Prácticas laborales:** Las prácticas laborales socialmente responsables son esenciales para la justicia social, la estabilidad y la paz. Incluyen, por ejemplo: reclutamiento, formación y desarrollo, salud, seguridad, procedimientos disciplinarios, promoción, jornada laboral, remuneración, entre otras. Las prácticas laborales
- **Medio ambiente:** En el desarrollo de sus actividades cotidianas, es inevitable que cualquier organización genere impactos en su entorno medioambiental. La utilización de los recursos, la localización física y la producción de residuos y agentes contaminantes son factores que afectan la estabilidad de los ecosistemas. Para reducir sus impactos ambientales, las organizaciones deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social, de salud y ambiental de sus decisiones y actividades.
- **Prácticas justas de operación:** Las prácticas justas de operación hacen referencia a la necesidad de que la organización tenga un comportamiento ético en sus relaciones con otras organizaciones, así como con sus partes interesadas.
- **Asuntos de consumidores:** la ISO 26000 destaca la importancia de que la organización asuma ciertas responsabilidades con sus consumidores, brindándoles educación e información veraz sobre las estrategias de

marketing y contratación, fomentando el consumo responsable y sostenible.

- **Participación activa en la comunidad y desarrollo de la misma:** actualmente está ampliamente aceptado que las Organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan. La participación activa, ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público, ayuda a fortalecer la sociedad civil. Las áreas claves del desarrollo de la comunidad a las que puede contribuir una organización incluyen la creación de empleos mediante la ampliación y diversificación de las actividades económicas y el desarrollo tecnológico. También puede contribuir a través de las inversiones sociales en la generación de riquezas e ingresos mediante iniciativas para el desarrollo económico local, la ampliación de programas de educación y desarrollo de habilidades, la preservación cultural o proporcionando a la comunidad servicios de salud.

## **2.7. Educación en el marco de la Participación Activa en la Comunidad**

Una de las materias fundamentales de la ISO 26000 está vinculada con la educación, mediante la “Participación activa en la comunidad y desarrollo de la misma”.

El objetivo de la ISO 26000 es que las organizaciones se desempeñen en pos de contribuir en la mayor medida posible al desarrollo sostenible. La educación impartida por los centros de enseñanza representa una posibilidad de cambio y superación para los segmentos de la sociedad en situación de mayor

vulnerabilidad. De esta manera y en línea con la ISO 26000, las instituciones de enseñanza juegan un papel vital como agente socializador y para ello deben poner en práctica un modelo educativo que promueva el desarrollo personal de todos sus participantes: alumnos, dirección, equipo docente y demás colaboradores. Para lograr este objetivo, la organización debe estar en permanente diálogo con la comunidad en la que está inserta para conocer sus necesidades e intentar darle la mejor respuesta.

A continuación se hará un análisis general de la situación actual de la educación en nuestro país para lograr comprender en dónde está posicionado el Uruguay en esta materia.

### **3. Responsabilidad social en el marco de la educación**

Para la realización del siguiente análisis teórico tuvimos la importante colaboración del Profesor Ricardo Vilaró, quién a través de una entrevista<sup>16</sup> nos sirvió de guía para el desarrollo de los principales conceptos.

#### **3.1. Situación actual de la educación media en el Uruguay**

La educación en el Uruguay sufre una profunda crisis, y más si comparamos nuestra situación con el resto de América Latina. Hoy en día este problema no solo se reduce a los resultados curriculares sino que se agrava en puntos como la accesibilidad y la permanencia en el sistema.

Según datos provenientes del Anuario Estadístico de Educación 2010<sup>17</sup>, el indicador de repetición en el Ciclo Básico de Secundaria se mantiene en un entorno del 28%, pero otro de los índices que genera mayor preocupación está dado en que únicamente el 64% de jóvenes de entre 17 y 18 años han culminado la enseñanza media, y el 35% de 21 y 22 años han finalizado la educación media superior.

#### **3.2. Políticas y programas implementados para combatir la situación actual educacional**

En los últimos años el debate ha estado en los medios, y ha ayudado a concientizar a la opinión pública de que los problemas existen, son graves y tienen que comenzar a revertirse en el corto plazo. Aspectos como el presupuesto educativo, apertura hacia proyectos educativos pilotos alternativos, desigualdad de inserción y retención, e integración de organismos dentro del sistema educativo,

---

<sup>16</sup> Entrevista realizada a Ricardo Vilaró, Anexo 1

<sup>17</sup> Fuente: [www.mec.gub.uy](http://www.mec.gub.uy). “Anuario Estadístico de Educación 2010”, Área de Investigación y Estadísticas de la Dirección de Educación.

son los puntales para que a partir de la discusión de las problemáticas podamos obtener soluciones aplicables.

De aquí en más tomando como fuente principal el Plan de Acción 2010-2015<sup>18</sup>, realizado por la Estrategia Nacional para la Infancia y la Adolescencia, desarrollaremos los principales proyectos y programas que se han integrado al Sistema Educativo en los últimos tiempos.

- Políticas de accesibilidad
- Programa de Impulso y Universalización del Ciclo Básico (PIU)

Es un programa que consiste en brindar apoyo diferencial a ciertos Liceos de Ciclo Básico que presenten mayores dificultades socioeducativas, aplicada a través de apoyos económicos especiales, con el fin de lograr una distribución equitativa en aprendizajes y resultados educativos.

Esta herramienta forma parte del marco de políticas universales, y procura mitigar los índices altos y persistentes de repetición, y lograr así mejores niveles de promoción.

No se trata de imponer políticas educativas, sino de desarrollarlas a partir de un marco central y componentes de diseño y ejecución, que acompañen la implementación de los cambios.

Los protagonistas y ejecutores principales del Programa son los Liceos seleccionados y sus comunidades, y el éxito dependerá del grado de

---

<sup>18</sup> “Plan de Acción 2010-2015”, Estrategia Nacional para la infancia y la adolescencia, febrero 2010. Autores: Fernanda Ferrari, Juan Pablo Martínez, Enrique Saavedra, Gonzalo Salas, Mariana Zerpa.

descentralización del diseño y ejecución, y de la centralización en su implementación.

La base de la implementación será observable en los siguientes aspectos fundamentales: el fortalecimiento de las capacidades docentes, unidades de apoyo psicosocial, inyección de fondos para ejecutar, participación y comunicación.

- Ciclo Básico y Bachilleratos Extraedad y Nocturnos

A lo largo de las últimas décadas el Consejo de Educación Secundaria llevó a cabo ciertas reformas en modalidades y contenidos de cursos, que posibilitan otras oportunidades de aprobar asignaturas, como herramienta adicional para que la reinserción al sistema sea efectiva.

El desarrollo de estas medidas se ha llevado a cabo a través de experiencias piloto, monitoreadas periódicamente, las cuales han generado resultados interesantes en estudiantes, docentes y funcionarios.

- Ciclo Básico Tecnológico Agrario en Régimen de Alternancia

El Ciclo Básico Tecnológico Agrario en régimen de alternancia comienza a ser implementado en el país en 1996.

El problema de la enseñanza en el medio rural no es una cuestión nueva en nuestro país; aparece desde comienzos del siglo XX, debido a la ausencia de servicios educativos en ciertas áreas, significando el no cumplimiento de la Ley de Educación, que invoca la obligatoriedad de la educación a los primeros tres años de enseñanza media, y rige el principio de igualdad de oportunidades de acceso para los jóvenes.



La constatación de la falta de oportunidades reales de continuar los estudios post-escolares induce a la formulación de estrategias para facilitar a los jóvenes rurales el acceso al Ciclo Básico de educación media.

Actualmente este programa cubre una población de aproximadamente 800 alumnos que provienen de puntos distantes a cada Centro Piloto elegido y que continúan insertos en el medio rural ya que el régimen de alternancia así lo permite.

La modalidad de alternancia tiene como principales objetivos, favorecer al desarrollo de la persona en convivencia con sus pares, profesores, e integrando a la familia en el proceso educativo del alumno, siendo este la principal innovación y diferenciación existente con los otros programas activos.

De esta forma se educa al alumno integralmente, generando conocimientos básicos y generales sólidos, que incluyen tanto una cultura crítica, científica, así como el desarrollo de destrezas manuales.

Los datos observables en estos programas con relación a índices de repetición, deserción y culminación de carrera, hacen valorar la experiencia como muy positiva.

- Políticas de integración

#### 1. Asignaciones Familiares

El régimen de Asignaciones Familiares existe desde 1942 y beneficia a todos aquellos trabajadores con menores a cargo. A través del tiempo y desde 1995 se redefinen las condiciones que deben cumplir los trabajadores para que los abarque, de manifiesto en un tope determinado de ingreso. Luego llegamos a la

Ley 17.758 de 2004 donde se extiende el beneficio a aquellos hogares en situación indigencia, sea cual sea la vinculación que tengan con el mercado laboral formal.

Los montos que se aplican a la estimación de las asignaciones son calculadas mediante unidades como lo son la Base de Contraprestaciones y Contribuciones (BPC), que surge a partir del Salario Mínimo Nacional en la fecha de la Ley 17.856 de enero 2005 y ajustado posteriormente por la variación de IPC.

Posteriormente se crea el Plan de Equidad en el año 2007 mediante la Ley 18.227, el cual mantiene el régimen existente con antelación y crea un nuevo régimen no contributivo, que amplía la cobertura de las prestaciones a todos los niños pertenecientes al primer quintil de ingresos, aumenta el monto de la asignación y estimula mediante montos diferenciales a aquellos quienes cursen educación media.

## 2. Becas Estudiantiles

Otra de las herramientas más generalizadas en los últimos años ha sido el desarrollo y perfeccionamiento del sistema de becas estudiantiles del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), que si bien no es un programa de gran magnitud, en el total de la educación media, ha sido uno de los mayores impulsos de demanda educativa.

La clave de este programa es generar el impulso social y educativo que posibilite que el estudiante se logre involucrar con el sistema, al igual que su familia.

Para el otorgamiento de dichas becas el MEC prioriza a aquellos estudiantes cuyos ingresos familiares no superen una BPC per cápita.

### 3. Uruguay Estudia

Es un programa que promueve y apoya a qué adolescentes, jóvenes y adultos que han abandonado los estudios, logren la reinserción al sistema. El objetivo primordial es “contribuir a la formación de personas jóvenes y adultas para su inclusión y participación social, activa e inteligente, en los procesos de desarrollo humano del Uruguay democrático, social, innovador, productivo e integrado”

El programa tiene como principal atributo la gestión y articulación interinstitucional, que pretende favorecer el desarrollo y efectividad del régimen. Adicionalmente enmarca su configuración en definiciones como sistemas de becas, tutorías, pasantías laborales y el crédito financiero para el desarrollo de emprendimientos productivos.

Existen dos modalidades de aplicación. El primero de ellos está dirigido a trabajadores/as en seguros por desempleo, trabajadores en actividad, pequeños empresarios, desocupados y jóvenes en busca de empleo que no finalizaron la educación primaria y la media básica. Al estudiante poder culminar con la educación media podrá acceder al cobro de una beca.

Una segunda modalidad es enfocada a que el alumno elija un docente-tutor, en los centros educativos habilitados, para que los acompañe en la preparación de los exámenes pendientes. En este caso el cobro de la beca se hará efectiva por examen aprobado.

- Programas de Integración

1. Programa Nacional de Educación y Trabajo

Programa creado en el 2005 a partir de la experiencia de los CECAP (Centro Educativo de Capacitación y Producción), con el fin de facilitar la reinserción y continuidad educativa, y la preparación de jóvenes de entre 15 y 20 años en situación de vulnerabilidad para el mundo del trabajo.

Su aplicación se realiza a partir de la apertura de centros educativos a lo largo y ancho del país aprovechando los lazos existentes con Intendencias Municipales y organizaciones sociales.

Los estudiantes reciben propuestas estudiantiles muy variadas, estructuradas curricularmente por semestre y con una duración total de 2 años. Adicionalmente perciben una beca monetaria por cumplir con los requisitos formulados por el sistema, complementado por apoyo en la alimentación y beneficios para el acceso a servicios básicos.

2. Programa Aulas Comunitarias (PAC)

Es un modelo de intervención educativa dirigida a reintegrar al sistema educativo formal a adolescentes que nunca registraron matriculación en el segundo ciclo; cursan el Primer Año del Ciclo Básico y presentan alto riesgo de desafiliación.

Las aulas son gestionadas directamente por Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), especializadas en el trabajo con adolescentes y seleccionadas mediante concurso público, en búsqueda de reconstituir el vínculo indispensable entre el alumno y el centro educativo de referencia.

En 2006, cuando arrancó el Programa, se contaba con 12 Aulas en el país. En 2009 se amplió la cobertura del PAC, alcanzando un total de 18 aulas funcionando en distintas localidades del país, en los departamentos de Canelones, Paysandú, Maldonado, Rocha y Montevideo.

El PAC se desarrolla en distintas modalidades. En la llamada “**Modalidad A**” los estudiantes cursan el primer año del ciclo básico en forma semestral, acreditándose la aprobación de cada asignatura mediante una prueba aplicada al final del semestre.

La “**Modalidad B**” está dirigida a adolescentes desvinculados de la educación media que necesitan un proceso de mayor duración para estar en condiciones de efectivizar su reingreso a la escolarización básica. Se trabaja con ellos en lengua oral y escrita, razonamiento lógico, acompañadas con visitas a liceos de referencia.

La “**Modalidad C**” está constituida por instancias de atención curricular dirigidas a estudiantes egresados del PAC que cursan segundo año en liceos o escuelas técnicas, o estudiantes de primer año que cursan en el PAC o en liceos de la zona. Así se pretende generar un espacio de apoyo e intercambio entre alumno y docente.

El “**Acompañamiento al Egreso**” es el seguimiento de los egresados del PAC una vez que egresan de las modalidades A y B, buscando asegurar su reinserción efectiva en el Liceo.

Finalmente, todos los estudiantes del PAC concurren a “**Talleres temáticos**” organizados por la OSC en diversas áreas: educación física, comunicación y

plástica, entre otras. Que posibilita crear instancias de desarrollo de competencias que retroalimenten un vínculo fuerte entre el adolescente y la comunidad.

### **3.3. El Liceo Jubilar en el marco de la RS y Educación**

Ante la situación descrita con anterioridad, el equipo de trabajo orientó su búsqueda en analizar experiencias educativas positivas llevadas a cabo en nuestro país, que posibilitaran encontrar fundamentos y líneas de acción que alimenten el debate educativo.

Uno de los casos con mayor difusión ha sido el caso del Liceo Jubilar Juan Pablo II. El Liceo Jubilar es un liceo situado en la cuenca Casavalle, que se caracteriza por ser uno de los pocos centros de educación secundaria gratuitos y de gestión autónoma en Uruguay.

El ejemplo del Jubilar es particularmente interesante al tratarse de una Institución creada como solución a una problemática social general, y situada en un contexto marcado por las dificultades existentes en la comunidad del Barrio Casavalle. Del barrio se extraen índices de pobreza y accesibilidad educativa particularmente problemáticos, donde alrededor de un 75% de los adolescentes vive por debajo de la línea de pobreza, y sólo el 40% de los jóvenes del barrio de 18 años ha culminado el ciclo básico de educación media.

Frente a esta situación y dada la importancia de poder conducir lo observable del caso hacia una línea de interpretación de resultados; es que nos proponemos utilizar una herramienta de gestión y medición, y así desembocar en el por qué el Liceo Jubilar Juan Pablo II es una institución que comparte los conceptos y valores de Responsabilidad Social, enmarcado en la ISO 26.000. De esta forma

concluiremos que estamos frente a un centro no sólo exitoso en la actualidad, sino adicionalmente sostenible a lo largo del tiempo.

#### **4. Balance Social o Reporte de Sustentabilidad**

En capítulos anteriores nos detuvimos en desarrollar el concepto de RS. Para el análisis del caso particular del Liceo Jubilar Juan Pablo II, utilizaremos herramientas diversas para la medición y exposición de los resultados de la investigación. Profundizaremos en el concepto de Balance Social conocido también como reporte de Sustentabilidad.

Hasta hace relativamente poco las empresas sólo preparaban memorias anuales para dar cuenta de sus estados financieros y su desempeño económico. Los públicos a los cuales se dirigían eran, en primer lugar, los accionistas y, en segundo lugar, los clientes, proveedores, bancos, entre otros. Cuando emergió la necesidad de realizar reportes de responsabilidad social empresarial o de sostenibilidad, las entidades preparaban dos documentos distintos: uno referido a los estados financieros y económicos y otro referido al desempeño de la organización en temas sociales y ambientales. El primero de los documentos era pensado en función de los accionistas y el segundo en función de los grupos de interés. A los primeros se les hacía llegar los dos reportes; a los segundos, sólo la información social y ambiental.

Esta manera de presentar la información de la empresa, si bien representaba un avance muy significativo con relación a lo que ocurría anteriormente, no practicaba coherentemente el principio de la transparencia. Hoy en día se busca



preparar un solo reporte en el que se integren la parte económica, la social y la ambiental.<sup>19</sup>

#### **4.1. Definición**

El Reporte de Sustentabilidad<sup>20</sup> es un documento que comunica el desempeño financiero, ambiental y social de una compañía u organización a sus grupos de interés.

De acuerdo a la definición, el propósito de los reportes es doble. Por un lado, evaluar el desempeño de las empresas, para lo cual existen indicadores de gestión y resultado. A diferencia de los estados económico financieros que se presentan con indicadores claramente identificados, en el caso de las partes sociales y ambientales es necesario adoptar indicadores de una variedad de posibilidades.

Por otro lado, el propósito de los reportes es comunicar a los grupos de interés el desempeño de la empresa en sus distintas dimensiones: social, ambiental y económica. Los grupos de interés son definidos por la ISO 26000 como “organizaciones o individuos que tienen uno o más intereses en cualquiera de las decisiones o actividades de una organización”. Definidas de esta manera las partes interesadas, se requiere por tanto, desarrollar reportes accesibles a todo tipo de grupos de interés. Esto plantea un desafío: ofrecer la vasta y variada información

---

<sup>19</sup> “La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina”, Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara, Banco Interamericano de Desarrollo, Mayo 2011.

<sup>20</sup> “Guía Práctica para la Elaboración de Reportes de Sustentabilidad”, Yanina Kowszyk, directora de Gestión del Conocimiento de Acción RSE, Acción RSE es una organización chilena creada en 2000 para promover las buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social Empresarial, Junio 2007.

en una forma visual y de lectura que permita su comprensión para todo tipo de grupos de interés.<sup>21</sup>

Al cumplir este propósito, el reporte crea valor económico para quien lo publica.

Por lo tanto, este informe puede ser definido también como:

a) Un instrumento estratégico

- El Reporte de Sustentabilidad ayuda a una compañía a medir y analizar su propio desempeño, lo cual facilita estrategias de mejora continua en los aspectos que incluye.
- El proceso de reportar permite a la empresa asegurar que su comportamiento y su agenda de Responsabilidad Social Empresarial están en línea con las expectativas razonables de sus grupos de interés (stakeholders).
- El Reporte de Sustentabilidad facilita la transparencia, credibilidad y consistencia entre la actuación y la imagen pública de la empresa.

b) Un documento comparable

- Existen metodologías y estándares internacionales que permiten dar cuenta en forma balanceada y objetiva del desempeño de una compañía en los aspectos financiero, social y ambiental, lo cual hace que un Reporte de Sustentabilidad sea comparable con otros de organizaciones similares.

c) Una vía de comunicación permanente

---

<sup>21</sup> Fuente: <http://www.unit.org.uy/rs/index.php?idA=1>.

- El Reporte de Sustentabilidad puede constituirse en una forma altamente efectiva para establecer vínculos sólidos con los grupos de interés de manera estructurada y continua.

El balance social incluye datos cuantitativos y cualitativos que pueden orientar la planificación de las actividades de la empresa para el año siguiente, además de demostrar el desarrollo de las actividades del año anterior.<sup>22</sup>

#### **4.2. Orígenes y Antecedentes**

Los primeros intentos de exponer públicamente indicadores semejantes a los que hoy caracterizan al Balance Social (Social Balance), surgieron a partir de 1966 en los Estados Unidos de Norteamérica con la finalidad de mejorar la imagen pública de las instituciones. En esa época, una coalición formada por liberales, estudiantes, periodistas, consumidores y ecologistas, comenzó a criticar duramente la política de industrialización a ultranza, de publicidad agresiva y de explotación poco afortunada de los recursos naturales por parte de las organizaciones, haciéndolas responsables de la crisis social que atravesaba el país, particularmente en sus principales ciudades.<sup>23</sup>

Durante la década del 70 - tanto en los ámbitos empresariales como académicos europeos continuaron elaborándose sistemas de información social más complejos, particularmente en Alemania, España, Francia, Holanda e Inglaterra.

En Francia se dio la primera definición legal de Balance Social. Para la ley francesa, que data del año 1977, el Balance Social (obligatorio para las empresas

---

<sup>22</sup> Balance Social y la Comunicación de la Empresa con la Sociedad, Manual del Instituto ETHOS del Brasil. Traducidos al idioma Español por REDES del Paraguay y la Fundación Emprender de Bolivia, con la autorización de ETHOS. Fuente: [http:// www.Ethos.org.br](http://www.Ethos.org.br).

<sup>23</sup> Fuente: [www.ideared.org](http://www.ideared.org).

que ocupan más de 300 personas) es un instrumento de información global retrospectiva, mediante el uso de ciertos indicadores referidos básicamente al ambiente social interno. Desde entonces, los Balances Sociales fueron evolucionando, en su profundidad y alcance.

A los indicadores normalmente utilizados en el ámbito interno (características socio laborales del personal, servicios sociales que la institución presta a sus empleados, integración y desarrollo de los mismos, etc.), se sumaron los que evidencian una mayor preocupación por evaluar la gestión de la organización en relación con la demanda de los sectores afectados por sus acciones en el ámbito externo (familia, comunidad, medio ambiente, otras entidades, etcétera).

Las normas sobre Balance Social en los años 60 y 70 por otro lado, fueron en general reactivas y se centraron más en obligaciones y prohibiciones que en aspiraciones o valores a realizar. Hoy en día se propone más un tipo de norma reflexiva que no obliga sino que impulsa a que las empresas a ser proactivas y a reflexionar de sus prácticas.

En los noventa, se empezaron a difundir las auditorías ambientales e impulsado por este éxito de las mencionadas auditorías, surgió en Europa un nuevo movimiento relacionado con las ventajas que implicaba a la empresa la publicación de este tipo de balance.

Como resumen de los antecedentes descritos, creemos conveniente destacar que en la medida que la civilización avanza, los requerimientos de transparencia son mayores. Entre otras razones, por el altísimo grado de interrelación que tienen la actividad de los diversos agentes. La acción social de un grupo empresario puede

estar relacionada con los recursos naturales, el medio ambiente, la capacitación y educación de sus recursos humanos, el desarrollo sustentable, el bienestar de la comunidad, etcétera. Por tal razón, es de esperar que la demanda de la sociedad vaya creciendo en estos aspectos, exigiendo un nivel mayor de revelación, de cuantificación y de detalle respecto de las políticas sociales. Además, mediante la inclusión de indicadores y tablas comparativas, se podrá ver cómo evolucionan esas políticas en el tiempo, en términos de proporción de los recursos manejados, y en función de otros aspectos que puedan requerir cambios en las políticas sociales de las instituciones.

#### **4.3. Contenido del reporte**

Para ser efectivo, un reporte debe comunicar el nivel de compromiso de la compañía respecto de sus operaciones en los ámbitos económico, social y ambiental. Debe demostrar cómo este compromiso está incorporado a su visión de negocios y de qué manera sus esfuerzos en este sentido están impactando su resultado final.

Cada organización debe definir el contenido que incluirá en el reporte atendiendo principalmente a las demandas de información de sus grupos de interés. En el marco del GRI, el estándar más usado en estos momentos, se consideran como contenidos básicos los siguientes:

1. Visión y estrategia: Declaración del Presidente o máximo ejecutivo de la empresa describiendo los elementos claves del reporte y estableciendo la visión y estrategia de la empresa en relación a la sustentabilidad.
2. Perfil del reporte: Una visión general de la estructura y alcance del reporte.

3. Perfil de la organización: Quién es, qué hace y dónde opera la compañía.
4. Sistemas de administración: Estructura organizacional, sistemas de administración, y especialmente, vínculos con sus grupos de interés.
5. Indicadores de desempeño: Información cuantitativa y cualitativa sobre las operaciones en las áreas financiera, ambiental y social. Estos datos debieran incluir, en la medida de lo posible, al menos dos periodos anteriores y uno proyectado.

#### **4.4. Beneficios de reportar**

Según la O.I.T “el balance social por sí solo no podrá conseguir transformar una empresa, pero si es aplicado en un ambiente favorable será un elemento de enorme utilidad. Su práctica facilita el desarrollo de una política social voluntaria y no impositiva, ya que es una herramienta fundamental para la toma de decisiones relacionadas con la Responsabilidad Social libremente asumida”.<sup>24</sup>

La tendencia creciente de la publicación de reportes de sustentabilidad se explica en gran parte por el contexto global de negocios y por los beneficios que otorga. Hoy las empresas reportan debido a que es casi un imperativo por parte de los stakeholders; y adicionalmente genera efectos económicos positivos, marcados por un mejor funcionamiento interno de la empresa, la alineación de objetivos, la optimización de resultados y su mejor relacionamiento con los terceros interesados.

---

<sup>24</sup> Manual de Balance Social OIT/Lima. Fuente: [www.colicoop.com/pdf/balancesocialperu.pdf](http://www.colicoop.com/pdf/balancesocialperu.pdf), Setiembre 2009.

#### **4.6. Momento de reportar**

El Reporte de Sustentabilidad es un documento que complementa la Memoria Anual y Estados Financieros de una compañía. Su publicación es voluntaria y generalmente se realiza al mismo tiempo que los informes financieros.

Las empresas pueden reportar en cualquier momento. La mayoría de ellas publica anualmente, aunque algunas lo hacen cada dos años. En cualquier caso, es necesario mantener un ciclo previsible en que toda la información que se divulgue cubra un periodo de tiempo determinado.

La publicación de un Reporte de Sustentabilidad es una decisión voluntaria que implica un compromiso permanente con el principio de transparencia. Antes de tomar esta decisión es conveniente identificar los eventuales costos y beneficios de hacerlo, para asumir las medidas que aseguren un resultado exitoso.

Es necesario preguntarse si tiene la empresa la intención de establecer una comunicación más directa con sus grupos de interés, si está o no desarrollando una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, si está preparada para discutir o ya ha debatido sobre temas de sustentabilidad con sus grupos de interés y si se encuentra en condiciones de publicar la información que caracteriza a un Reporte de Sustentabilidad dentro de los parámetros de calidad requeridos.

#### **4.7. Elección del Modelo de Reporte**

Hay muchas formas de estructurar un reporte y decidir sus contenidos; desde considerar los indicadores usados en control de gestión, informes internos o demandas de información de los grupos de interés hasta formatos estandarizados de uso internacional. Estos últimos son los más usados, sobre todo porque

permiten hacer comparable el propio reporte con otros de la misma industria y obtener un reconocimiento explícito de la calidad de su información.

Por definición, las guías de estándares mundiales son flexibles y adaptables a la situación de cada empresa. La forma en que se presentan los contenidos es, en definitiva, decisión de la compañía que reporta. Sin embargo, es conveniente hacer referencia a los indicadores de la pauta o guía que se haya decidido seguir.

Actualmente, los modelos más utilizados por las compañías para elaborar sus reportes son las pautas del Global Reporting Initiative (GRI) y el modelo AA1000.

#### **4.8. Principales Modelos**

El objetivo de este apartado es brindar una breve descripción de los distintos modelos que se han desarrollado a nivel mundial a los efectos de la preparación y presentación de Balances Sociales. No es nuestro objetivo profundizar en el análisis de cada uno de los modelos, sino realizar una introducción a los mismos.

Se tratarán en este apartado los modelos que a nuestro entender son de mayor utilización por parte de las organizaciones: Ethos, AA 1000, Cuarto Estado Financiero de Perera Aldama y GRI.

##### **4.8.1. Modelo Ethos (Brasil)**

El Instituto Ethos es una organización no gubernamental, brasilera, fundado con el propósito de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gerenciar sus negocios de manera socialmente responsable, para que ellas se transformen en aliadas para la construcción de una sociedad más prospera y con mas equidad.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup>Fuente: [www.Ethos.org.br](http://www.Ethos.org.br)



El Balance Social es considerado por el Instituto Ethos como el principal instrumento de diálogo de las empresas con sus diferentes públicos. Es también en el Balance Social que la empresa puede presentar sus compromisos, con metas económicas, sociales y ambientales, y relatar las dificultades enfrentadas y los desafíos a vencer.

El Balance Social es el resultado de un proceso que se inicia con un diagnóstico de la gestión de la empresa, pasa por la planificación, implementación y evaluación de sus acciones y resulta en un documento que revela al público los resultados que ella logró y las metas que se propone para el ciclo siguiente.

#### Principios y Criterios<sup>28</sup>

Se recomienda que los siguientes principios y criterios cualitativos sean tomados en cuenta para la preparación de la estructura del Balance Social:

- Relevancia
- Veracidad
- Clareza
- Comparabilidad
- Regularidad
- Verificabilidad

#### **4.8.2. AA 1000**

La organización británica AccounAbility presentó en marzo de 2003 su AA1000 Assurance Standard, que pretende ser un estándar mundial para asegurar la

---

<sup>28</sup> “Guía de Elaboración del Balance Social”, Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, Ana Maria C. Esteves, Fabiane Bessa, Juliana Mayrink, Luzia Monteiro Longo, Paulo Durval Branco y Sérgio A.P. Esteves, Junio 2003.

calidad y credibilidad de la información empresarial sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Se trata de un estándar no comercial, que busca satisfacer las nuevas exigencias de inversores y reguladores. El estándar se ha presentado tras dos años de consulta a diferentes grupos de interés: inversores, ONGs, sindicatos, y empresas, y cuenta en su elaboración con el apoyo de empresas como Novo Nordisk, Camelot y Co-operative Bank, además de KPMG, PricewaterhouseCoopers y Bureau Veritas.

Assurance en castellano significa seguridad, es una promesa o una garantía. La calidad y credibilidad de los reportes de organizaciones que comunican su desempeño a partir de sus sistemas, procesos y competencias, depende de una serie de factores, que pretenden asegurar y entregar garantías de lo que se comunica en los reportes.

El estándar AA1000 Assurance es un método de evaluación que utiliza un set específico de principios y estándares que permiten otorgar calidad y credibilidad a los reportes. Establece aspectos y criterios básicos que permiten crear credibilidad pública a los reportes de sostenibilidad.

Los tres principios básicos en los cuales se basa este estándar y que responden a los siguientes cuestionamientos son:

- **Materialidad:** propone evaluar si el informe de sostenibilidad proporciona una cuenta que aborda todas las áreas de funcionamiento y que satisface la necesidad de evaluación de los stakeholders (grupos de interés) sobre un desempeño sostenible de la organización.

- **Entereza:** analiza si la información es completa y bastante exacta para determinar y entender el desempeño de la organización en todas sus áreas.
- **Sensibilidad:** investiga si la organización ha respondido coherentemente y constantemente a las preocupaciones y a los intereses de los stakeholders (grupos de interés).

Este estándar cubre un amplio rango de desempeños organizacionales, por lo que en estricto rigor no sólo es aplicable a organizaciones empresariales, en lo que se centra principalmente es en el desempeño sostenible. De la misma forma no es importante el tipo y tamaño de la organización. Examina la comprensión organizacional sobre su propio desempeño e impactos en forma completa, asociándolos con el punto de vista de los stakeholders.

Permite realizar una mirada interna a la organización que indica cuan preparado se está para llevar a cabo políticas y metas establecidas, y como enfrentarse a futuros estándares y expectativas.

El AA1000 Assurance es la primera iniciativa que se centra en la credibilidad y la necesidad de entregar confianza pública sobre los reportes sociales. Aspectos tales como la independencia, la imparcialidad, las competencias (individuales u organizacionales) deben ser demostrables, y este estándar busca generar un proceso transparente y real.

#### **4.8.3. Cuarto Estado Financiero (Chile)**

El Cr. Luis Perera Aldama (Uruguayo, radicado en Chile) propone un modelo base denominado Cuarto Estado Financiero que “permite poner de manifiesto, de manera integrada con los estados financieros básicos o tradicionales, el valor

agregado para la sociedad generado y distribuido (o usado) entre los distintos grupos de interés corporativo”.<sup>29</sup>

Al respecto, importa destacar que forman parte del Cuarto Estado Financiero los siguientes componentes:

- 1) Valor Agregado Generado (Ventas menos Costos Directos);
- 2) Valor Agregado Distribuido (Distribución por grupo de interés: empleados, estado, accionistas, comunidad, reinversión en la empresa, financistas);
- 3) Información Complementaria (Valor Agregado Remanente, Valor vertido al Estado);
- 4) Notas Mínimas;
  - a. Políticas de Responsabilidad Social;
  - b. Principales Clientes;
  - c. Origen de los Componentes del Costo y Promoción de Pymes;
  - d. Indicadores de Distribución del Valor Agregado (empleados, estado, accionistas, comunidad, financiamiento)

De esta forma, mediante la utilización del Cuarto Estado Financiero en los Reportes de Sustentabilidad, vemos cómo el resultado de una organización no se limita a su ganancia o utilidad, dejando reflejado el compromiso de la misma con la sociedad y sus necesidades, atendiendo a los distintos grupos de interés.

#### **4.8.4. Global Reporting Initiative (GRI)**

A continuación desarrollaremos el modelo GRI.

---

<sup>29</sup> “Hacia la necesaria instrumentación de un Modelo de Balance Social”, Quintino Pierino Dell’Elce y Elisabet Gilda Garrido, 2009.

Haremos un desarrollo más exhaustivo en comparación con los otros modelos, ya que este será el modelo elegido a aplicar en nuestro caso práctico.

Una vez desarrollado el modelo expondremos las razones que nos llevaron a elegirlo.

#### **4.8.4.1. Información acerca del Global Reporting Initiative**

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. El Marco, que incluye la Guía para la elaboración de Memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas Guías, la cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita.<sup>30</sup>

GRI es una organización sin ánimo de lucro integrado por múltiples grupos de interés. Fue fundada por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en el año 1997 en Estados Unidos. En el año 2002, GRI trasladó sus oficinas a Ámsterdam, donde actualmente se encuentra su Secretaría. GRI cuenta con oficinas regionales ("Focal Points") en Australia, Brasil, China, India y Estados Unidos, y además, cuenta con una red de más de treinta mil personas en todo el mundo.

---

<sup>30</sup> Fuente: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

La visión de GRI está orientada al logro de una economía global sostenible donde las organizaciones gestionen responsablemente su desempeño e impactos económicos, ambientales y sociales, y elaboren memorias de una forma transparente. La misión de esta organización es hacer de la elaboración de memorias de sostenibilidad una práctica habitual proporcionando orientación y respaldo a las organizaciones.

#### **4.8.4.2. Orígenes**

Nadie puede tener dudas hoy de la hegemonía del estándar Global Reporting Initiative como patrón en el diseño de informes de responsabilidad social empresarial/sostenibilidad. Un proyecto que comenzó su andar a finales de los noventa de la mano de la fundación bostoniana CERES. La necesidad de estandarizar el contenido de los ya numerosos informes ambientales e incluir nuevas dimensiones en estos, llevó en 1997 a CERES a solicitar la ayuda del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y de diferentes fundaciones norteamericanas con el propósito de crear un consenso global sobre la forma en la que debería realizarse este informe.<sup>31</sup>

Para la elaboración del primer borrador durante 1998 y 1999 se llevaron a cabo diferentes reuniones por todo el mundo que culminaron en la publicación en 2000 de la primera edición de GRI. En ese momento existía ya una veintena de compañías que habían comenzado a elaborar informes según el nuevo estándar y la visión de sus fundadores fue la de encauzar el proceso de transición hacia la creación de una institución independiente que culminaría en 2002 con la creación

---

<sup>31</sup> “Global Reporting Initiative. La historia de un éxito”, José Luis Blasco y Carlos Sáez Gallego, 2009

de Global Reporting Initiative como entidad con sede en Amsterdam y la publicación de un estándar más maduro que incluía ya indicadores más completos en las áreas económica y social (hasta entonces claramente deficientes) y un sistema de seguimiento de los principios que permitiría a las compañías declarar sus informes como “in accordance” con el estándar.

El espaldarazo definitivo a la iniciativa se recibió en septiembre de 2002 durante la Cumbre Mundial de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible en Johannesburgo, en cuyas conclusiones se incluyó como recomendación al sector privado, la realización de informes de sostenibilidad – como por ejemplo siguiendo la guía GRI.

Entre los años 2002 y 2006, la institución maduró los consensos para una nueva versión de la Guía – la versión G3 - en la que se flexibiliza y se incluyen principios de reporting y de calidad de la información que permiten desarrollar lo que hoy conocemos como informes de RSE.

El estándar denominado G3, tiene como misión hacer los Informes de Responsabilidad Corporativa más relevante, comparables y verificables.

#### **4.8.4.3. Propósito de la Guía G3: Necesidad de Transparencia para el Desarrollo Sostenible**

La transparencia del impacto económico, social y ambiental de una organización es un componente fundamental en toda interacción con sus grupos de interés, en las decisiones de inversión y en la relación con los mercados.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Fuente: [www.gamesacorp.com](http://www.gamesacorp.com)

Para atender estas expectativas e informar sobre la sostenibilidad de una forma clara y abierta, se necesita un marco de trabajo común a nivel mundial, con un lenguaje uniforme y parámetros comunes, que sirvan para comunicar de forma clara y transparente las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad. El GRI tiene como misión proporcionar este marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad, que pueda ser utilizado por cualquier organización. Para ello, el GRI publica periódicamente la Guía para la elaboración de Informes de Sostenibilidad. La elaboración de una memoria por parte de una organización utilizando esta guía, permite a los distintos grupos de interés valorar el desempeño de la organización en materia de sostenibilidad respecto a leyes, códigos o iniciativas voluntarias, además de permitir la comparación del desempeño entre distintas organizaciones y a lo largo del tiempo.

#### **4.8.4.4. Memorias de Sostenibilidad GRI**

Las memorias de sostenibilidad que se basan en el Marco de elaboración de memorias del GRI presentan los resultados que se han obtenido dentro del correspondiente período informativo, atendiendo a los compromisos, la estrategia y el enfoque directivo adoptado por la organización. Las memorias se pueden utilizar, entre otros, para los siguientes propósitos:

- Estudio comparativo y valoración del desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a leyes, normas, códigos, pautas de desempeño e iniciativas voluntarias
- Demostración de cómo una organización influye en, y es influida por las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible



- Comparación del desempeño de una organización y entre distintas organizaciones a lo largo del tiempo

Se expone en el ANEXO I el Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad:<sup>33</sup>

#### **4.8.5. Niveles de Aplicación**

La Guía G3 establece que, una vez concluida la memoria, los encargados de su preparación deben indicar en qué medida o nivel han aplicado el Marco de elaboración de memorias del GRI a través del sistema de “niveles de aplicación del GRI”.<sup>34</sup>

La finalidad de este sistema es proporcionar:

- a) A los lectores de la memoria una clara información sobre la medida en que se ha aplicado la Guía del GRI y otros elementos del Marco de la elaboración de memorias en la preparación del informe.
- b) A los redactores de la memoria una visión o una vía para ampliar gradualmente la aplicación del Marco de elaboración de memorias del GRI.

Con relación a los niveles, se pueden encontrar tres niveles de aplicación que permiten cumplir las necesidades de las organizaciones informantes:

- Nivel A, para lo cual se debe informar todos los indicadores principales de rendimiento.
- Nivel B, se debe informar plenamente el mínimo de 20 indicadores de rendimiento, incluyendo al menos uno de cada Indicador por Categoría

---

<sup>33</sup> Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad; Versión 3.0

<sup>34</sup>Fuente:www.globalreporting.org

(Economía, Medio Ambiente, Trabajo, Derechos Humanos, la Sociedad y la responsabilidad del producto).

- Por último Nivel C debe informarse el mínimo de 10 indicadores de rendimiento, incluyendo al menos uno de cada indicador de la dimensión (económica, ambiental y social).

Asimismo, una organización podrá añadir a estas calificaciones un símbolo + en cada nivel (p. ej. C+, B+, A+), en el caso de que se haya utilizado verificación externa.

Una organización se autocalifica, con arreglo a un nivel, en función de la valoración que la propia organización haya realizado del contenido de su memoria, teniendo en cuenta los Niveles de Aplicación del GRI. Aparte de esta auto declaración, las organizaciones informantes pueden escoger una de las siguientes opciones o ambas:

- a) Contar con la opinión de una tercera persona sobre la auto declaración y/o,
- b) Solicitar que el GRI compruebe la auto declaración.

La declaración del Nivel de Aplicación del GRI debe ser incluida en la memoria. También debe indicarse quién ha hecho esta evaluación.

#### **4.8.6. Justificación de la elección del GRI Versión C**

El Reporte de Sostenibilidad del Liceo Jubilar fue elaborado bajo la metodología del GRI, utilizando la Guía para elaboración de Memorias de Sostenibilidad en su tercera versión (GRI-G3) con un nivel C.

El desencadenante de la aplicación de la memoria GRI en su nivel C es que se trata de una primera aproximación a un Informe de Sostenibilidad en una institución de enseñanza.

Al no contar con ninguna experiencia previa que se aproxime a un reporte de estas características, y dada la actividad que desempeña la institución objeto de estudio, decidimos que lo más apropiado era considerar los elementos que mejor revelaran su alineación o no al desarrollo sostenible. Se desprende de lo anterior, la presencia del Principio de Materialidad cuando llevamos adelante el proceso de reporte puesto que desde un principio nos propusimos identificar los temas más relevantes de la gestión del Liceo Jubilar. Por este motivo los indicadores de la dimensión social y económica serán los de mayor aplicabilidad e importancia en el estudio.

Para la confección de la memoria hemos tomado como referencia el documento “¡Vamos a elaborar una memoria!” disponible en la web del GRI<sup>35</sup>. El mismo propone una plantilla básica, simple, práctica y clara para ser completada por las organizaciones informantes para la confección de una Memoria de Sostenibilidad nivel C.<sup>36</sup>

#### **4.8.7. Alianza Estratégica GRI-ISO**

GRI mantiene Alianzas Estratégicas Globales con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Pacto Mundial de las Naciones

---

<sup>35</sup> Fuente: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

<sup>36</sup> Fuente: [www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/Plantilla.pdf](http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/Plantilla.pdf)

Unidas (United Nations Global Compact, UNGC) y la Organización Internacional de Normalización (ISO).

En este Informe de Sostenibilidad, hemos decidido incorporar las materias fundamentales y los asuntos de la ISO 26.000, la que fue aprobada y publicada a fines de 2010.

Si bien esta norma no es certificable, el Global Reporting Initiative (GRI) publicó en 2010 un documento titulado “GRI e ISO 26.000: Cómo usar la Guía del GRI en combinación con la ISO 26.000”. Este documento permite a las organizaciones rendir cuenta sobre su desempeño respecto al estándar a través de los indicadores de la Guía G3 del GRI.

De esta manera y con el objetivo de hacer frente al nuevo desafío que implica la ISO 26.000 en materia de divulgación de información sobre los resultados económicos, ambientales y sociales -y siguiendo la herramienta publicada por el GRI- hacemos explícita qué materias y asuntos de la ISO 26.000 se informan en este reporte, lo que se puede ver en el Índice de Contenidos GRI (Ver Anexo 1).

**TERCERA PARTE:**  
**APLICACIÓN DEL BALANCE SOCIAL**  
**EN EL LICEO JUBILAR JUAN PABLO II**

## **1. Introducción**

Habiendo completado el marco teórico, y definido el modelo a aplicar, profundizaremos en el motivo que nos llevó a elegir al Liceo Jubilar Juan Pablo II como nuestro caso de estudio.

Si bien se han realizado trabajos y estudios previos en lo que refiere a la RS, y sobre todo a la RS empresarial, no hemos encontrado un desarrollo exhaustivo en lo concerniente a la RS en instituciones de enseñanza.

La educación juega un rol fundamental en lo referente a las prácticas de Responsabilidad Social y los centros de enseñanza son el medio por el cual los educandos reciben una formación adecuada.

Nos pusimos como desafío la realización del Informe de Sustentabilidad del Liceo Jubilar para conocer en qué medida sus procedimientos, su gestión y sus acciones procuran el desarrollo sostenible.

El informe fue revisado por el padre Gonzalo Aemilius, Director del Liceo Jubilar, quién manifestó su conformidad con el contenido del mismo.

## **2. Fuente de Datos**

Para obtener la información que nos permitió elaborar el informe de sostenibilidad del Liceo Jubilar Juan Pablo II se realizaron distintas visitas a la institución en las cuales mantuvimos entrevistas con:

- Director: Padre Gonzalo Aemilius.
- Coordinador de Ex Alumnos: Matías Folgar.
- Florencia Sienna: Integrante del Equipo Técnico.

- Luis y Silvia: padres de Jenifer y Anthony, alumnos de tercero de liceo y del tercer nivel del EPA respectivamente.

También obtuvimos información vía correo electrónico de Cecilia Roselli (Secretaria Académica) y Dolores Buján (Directora Académica).

Se realizó un análisis de los Informes de Auditoría de los ejercicios 2009 y 2010 realizados por la firma consultora Grant Thornton.

Es de destacar que pudimos tener acceso a diversos informes y estudios efectuados en el liceo Jubilar por diversas Instituciones, los cuales revisamos con el consentimiento de Gonzalo Aemilius. Entre ellos destacamos los siguientes trabajos:

- “Evaluación de Impacto de un Centro Educativo Gratuito y Auto-gestionado en un Barrio de Contexto Socio-Económico Desfavorable de Montevideo”. (Alejandro Cid y Ana Inés Balsa; 2011)
- “Proyecto de Mejora de la Calidad Educativa del Liceo Jubilar Juan Pablo II”. (Marcos Sarasola, Mora Podestá y Mario Bengoa; 2011).

Cabe destacar que el liceo posee diversas herramientas que facilitaron nuestro acceso a la totalidad de documentación formal de la institución, complementada con la utilización de recursos como lo son la completa base de datos, la página web institucional, y toda aquella información publicada en los medios que han hecho del Liceo un caso de análisis y debate. Esto adicionado a la gran receptibilidad que tuvimos por parte de todos y cada uno de los integrantes del liceo, cooperando de gran manera al intercambio fluido y oportuno de nuestros insumos de análisis.

Nos basamos también en varias aproximaciones a Memorias de Sostenibilidad incluidas en trabajos monográficos realizados por la FCCEE, entre las cuáles se encuentra:

- “Responsabilidad Social: Energías Renovables y Balance Social de ALUR”. (Tutor: Prof. María Noél López. Autores: Karina Grimaldi, Fernanda Perdomo, Zulma Soarez. Abril de 2011).
- “Responsabilidad Social y Balance Social del Teatro Solis”. (Tutor: Prof. María Noél López. Autores: Leticia Elzaurdia y Federica Campiotti. Setiembre de 2011).
- “Balance Social en Instituciones Deportivas”. (Tutor: Prof. María Noél López. Autores: Catalina Bauzá y Ma Eugenia Navajas. Abril de 2008).





## **PROYECTO**

**Proyecto de Sostenibilidad Liceo Jubilar Juan Pablo II Año**

## INDICE

<b>1.</b>	<b>PRINCIPIOS QUE RIGEN LA MEMORIA .....</b>	<b>69</b>
<b>2.</b>	<b>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>72</b>
2.1.	<i>Presentación .....</i>	<i>72</i>
2.2.	<i>Historia .....</i>	<i>72</i>
2.3.	<i>Construcción.....</i>	<i>73</i>
2.4.	<i>Filosofía.....</i>	<i>74</i>
<b>3.</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....</b>	<b>77</b>
3.1.	<i>Organigrama .....</i>	<i>77</i>
3.2.	<i>Administración y Servicios Internos .....</i>	<i>78</i>
3.3.	<i>Estructura Organizativa - Roles y Funciones .....</i>	<i>82</i>
3.4.	<i>Partes Interesadas .....</i>	<i>83</i>
<b>4.</b>	<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO.....</b>	<b>92</b>
4.1.	<b>PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO .....</b>	<b>92</b>
4.1.1.	<i>Aspecto: Desempeño Económico .....</i>	<i>92</i>
4.1.2.	<i>Aspecto: Presencia en el Mercado .....</i>	<i>97</i>
4.1.3.	<i>Aspecto: Impactos Económicos Indirectos .....</i>	<i>100</i>
4.2.	<b>PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL.....</b>	<b>101</b>
4.2.1.	<i>Aspecto: Energía .....</i>	<i>101</i>
4.3.	<b>PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL .....</b>	<b>104</b>
4.3.1.	<i>Prácticas Laborales y Trabajo Digno .....</i>	<i>104</i>
4.3.1.1.	<i>Aspecto: Empleo .....</i>	<i>104</i>
4.3.1.2.	<i>Aspecto: Relaciones Institución/Trabajadores .....</i>	<i>106</i>
4.3.1.3.	<i>Aspecto: Formación y Evaluación .....</i>	<i>106</i>
4.3.2.	<i>Sociedad.....</i>	<i>107</i>
4.3.2.1.	<i>Aspecto: Comunidad .....</i>	<i>107</i>
4.3.2.2.	<i>Aspecto: Corrupción .....</i>	<i>112</i>
4.3.3.	<i>Responsabilidad sobre “productos” (Alumnos) .....</i>	<i>113</i>
4.3.3.1.	<i>Aspecto: Salud y Seguridad del “Cliente” (Alumno) .....</i>	<i>113</i>
4.3.3.2.	<i>Aspecto: Etiquetado de “Productos” y “Servicios” .....</i>	<i>118</i>
<b>5.</b>	<b>MATRIZ DE INDICADORES G3 .....</b>	<b>121</b>
<b>6.</b>	<b>ANEXO: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ROLES.....</b>	<b>129</b>

## 1. Principios que rigen la Memoria

“No tenemos en nuestras manos las soluciones del mundo, pero ante los problemas del mundo, tenemos nuestras manos”<sup>37</sup>

Para la elaboración de este informe se han considerado una serie de principios que están destinados a definir los contenidos y garantizar la calidad de la información.

- **Materialidad**

El informe cubre los aspectos económicos, ambientales y sociales que reflejan los impactos más relevantes del Liceo Jubilar.

- **Participación de los grupos de interés**

Personas, organizaciones e instituciones que tienen un interés sobre las acciones del Liceo y pueden influir y/o verse afectados por las decisiones del mismo.

- **Contexto de Sostenibilidad**

Se busca mostrar el desempeño del Liceo Jubilar en las tres dimensiones de Sostenibilidad (económica, ambiental y social) y su vinculación con la estrategia organizacional.

- **Exhaustividad**

Los indicadores buscarán ser suficientemente completos para así reflejar los impactos económicos, ambientales y sociales y poder proporcionarle a los grupos de interés la información necesaria para evaluar el desempeño en las tres dimensiones de sostenibilidad durante el período que cubre la memoria.

---

<sup>37</sup> “La sal de la Tierra”, Mamerto Menapace, Editorial Patria Grande, Buenos Aires, 1977 y 2005.

- **Periodicidad**

Esta es una primera aproximación a un Informe de Sostenibilidad del Liceo Jubilar y buscará ser elaborado y presentado de forma regular ante los grupos de interés.

- **Equilibrio**

Se tomaron en cuenta tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño del Liceo Jubilar para así obtener una valoración razonable del desempeño general.

- **Comparabilidad**

En los casos en que se contó con información de años anteriores se ha incluido la misma para reflejar los cambios sucedidos entre un período y el otro.

- **Precisión**

La información contenida en la memoria es precisa y detallada para así facilitar su valoración por parte de los grupos de interés.

- **Claridad**

Se han utilizado distintos gráficos y esquemas de forma de que la información expuesta se presente de la manera más amigable posible.

- **Fiabilidad**

Toda la información utilizada en esta memoria está respaldada en documentos en poder de la institución y alguna información ha sido sujeta a examen por terceros.

El período cubierto por la información contenida en esta Memoria es el ejercicio económico comprendido del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

La elaboración de esta Memoria tiene el propósito de poner a disposición de los usuarios interesados información relevante acerca del desempeño de las actividades, operaciones y áreas funcionales del Liceo Jubilar en relación a las partes interesadas, teniendo en cuenta los principales retos del desarrollo sostenible.

## **2. Perfil de la Organización**

### **2.1. Presentación**

El Liceo Jubilar Juan Pablo II es el primer centro educativo del país en el que, siendo su gestión privada, los alumnos no tienen costo por asistir a clases.

El liceo se ubica en la periferia de la Ciudad de Montevideo, en la cuenca Casavalle, que comprende los barrios Borro, Bonomi, Municipal, Ellauri, Gruta de Lourdes y Nuevo Colman. Toda esta zona está conformada por un núcleo de viviendas antiguas y el surgimiento explosivo, en la última década, de asentamientos en terrenos públicos con construcciones muy precarias.

La propuesta pedagógica tiene como pilares las necesidades e intereses de los alumnos, integrando lo académico, lo psicológico, lo socio-cultural y lo espiritual.

Un aporte esencial a la integración social y laboral de los adolescentes de la Cuenca Casavalle.

### **2.2. Historia**

El Liceo Jubilar Juan Pablo II funciona desde marzo del año 2002. Surgió a instancias de los mismos vecinos del barrio ante la dificultad de sus hijos adolescentes para poder continuar sus estudios una vez finalizada su educación primaria. Los niños salen de clases superpobladas, ingresan al liceo con un gran déficit y suelen abandonar, por una conjunción de problemas:

- Trabajo infantil y adolescente: es común que repitan en primer año, cuando esto sucede, en general se ven “obligados” -por la misma realidad- a salir a colaborar con la economía de la casa.

- Falta de seguridad: especialmente las mujeres, deben ser acompañadas por sus madres a las paradas de mañana temprano, lo mismo para esperarlos, si regresan cuando ya oscureció
- Gran distancia de los otros liceos: “distancia que no sólo es de kilómetros, sino de cultura, de vida, de ropa, de costumbres”
- Faltas: “las faltas también son usuales: porque el hermano menor se enfermó y alguien tiene que cuidarlo, porque el padre está ocupado y no puede acompañar a la chica a la parada y varios porqués más”

El desafío de crear un centro educativo fue asumido por la comunidad parroquial de la zona “Gruta de Lourdes”, para fomentar el desarrollo de los adolescentes del barrio en todas sus dimensiones. La primera instancia de la comunidad fue recurrir a las autoridades de Secundaria para que creara un liceo en la zona, no obteniendo respuesta concreta a sus aspiraciones.

El Arzobispo Mons. Nicolás Cotugno realizó una visita a las distintas comunidades, especialmente en las zonas periféricas. Al tomar contacto con la comunidad de la zona “Gruta de Lourdes”, escuchó el reclamo de sus integrantes y su necesidad de generar un espacio de formación en la zona. Esto se vió como una necesidad tan importante, que fue asumido como símbolo de solidaridad de la Arquidiócesis. Su gestión ante organismos internacionales permitió la construcción e implementación del local.

### **2.3. Construcción**

Esta obra, fue apoyada por la Fundación Católica holandesa Kirche in Not, la cual aportó el capital necesario para poder construir el edificio y sostener los primeros

meses. Durante el primer año de funcionamiento el gasto era mínimo, ya que los docentes eran todos voluntarios, lo cual hacía de la labor y del espíritu de la obra algo emblemático.

En el 2002, el Uruguay sufrió una gran crisis económica que llevó a que los docentes voluntarios no pudieran seguir en ese régimen ya que el sostenimiento de sus presupuestos familiares y personales les llevó a no poder disponer de tiempo libre. El ir incorporando más alumnos (ya que a medida que pasan de año es necesario ir generando un nuevo grado) y la realidad de una fuerte crisis económica del país, fue llevando a que el presupuesto del liceo fuera aumentando.

En el 2003 se recibió la ayuda de una parroquia Italiana, para cubrir parte del presupuesto del liceo, pero se trató de un aporte puntual, y el resto del presupuesto fue cubierto por el Arzobispado.

## **2.4. Filosofía**

### **Visión**

El liceo Jubilar es una comunidad católica en permanente desarrollo, buscando el compromiso y la realización plena de todos sus actores, brinda a los adolescentes y jóvenes, herramientas y oportunidades, para descubrirse como agentes multiplicadores de cambio de su entorno y de su propia historia.

### **Misión**

Como respuesta al llamado de Dios Padre a una vida plena y signo de la memoria jubilar arquidiocesana fruto del Plan Pastoral San Felipe y Santiago, somos una casa de educación integral, que:

- Educa con un estilo propio y una convicción extrema



- Da oportunidades y herramientas para una vida plena
- Desafía los determinismos y exige la excelencia de cada persona

### **Calidad institucional**

Como comunidad eclesial, el Liceo Jubilar Juan Pablo II fundamenta su concepto de calidad institucional, en la transmisión de valores cristianos, promoviendo el desarrollo de individuos libres, responsables, solidarios, con capacidad crítica y autonomía.

Desde una ética en la cual la dignidad humana es lo más importante, valorando las singularidades sociales y culturales del contexto, propiciamos que los alumnos se proyecten a partir del mismo, desarrollando sus potencialidades y sus capacidades.

Consideramos a la institución como una comunidad de aprendizaje en la cual todos los actores, alumnos, familia, educadores, padrinos y colaboradores se comprometen, mancomunadamente, en el desarrollo integral de la comunidad educativa.

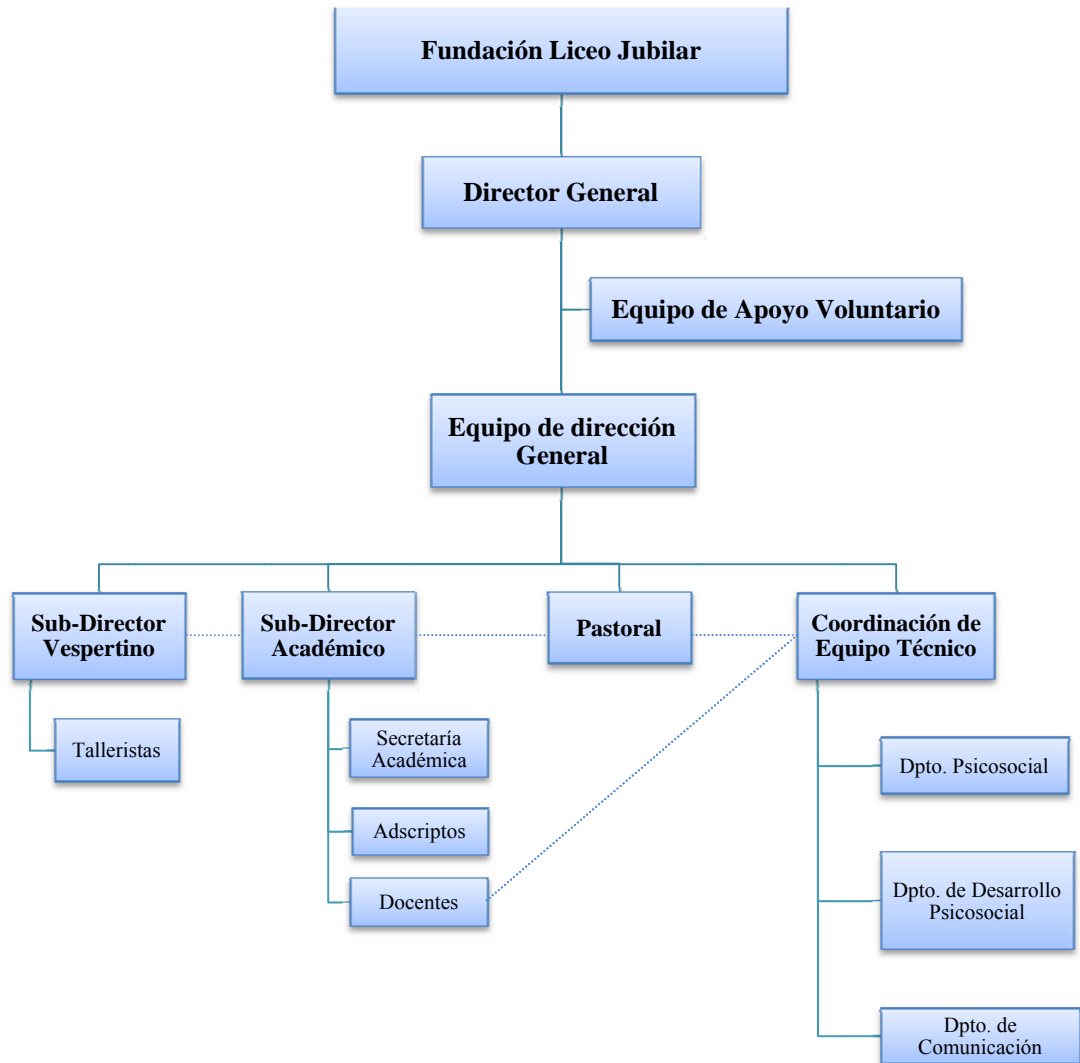
### **Valores Institucionales**

- **Excelencia** - Hacer mejor las cosas que aún hoy hacemos bien.
- **Educación** - implica la transmisión de valores cristianos, promoviendo el desarrollo de individuos libres, responsables, solidarios, con capacidad crítica y autonomía. (Aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser)
- **Convicción** - en que los alumnos son merecedores de lo mejor y capaces de darlo. Por eso estamos dispuestos a buscar todos los medios posibles para que lo logren.

- **Compromiso** - Apropiación e involucramiento en la construcción de la realidad, consigo mismo, con su familia, con la institución y con el barrio.
- **Empatía** - capacidad de ponerse en el lugar del otro y cuidarlo.
- **Autogestión** - capacidad de organización, de proyección y responsabilidad en pos de lograr objetivos planteados.
- **Innovación** - mejora de la gestión en todas sus áreas estimulando a todos sus actores a confiar en los talentos propios y del equipo.
- **Trabajo en equipo** - implica reconocer la alteridad y la diversidad de capacidades y necesidades poniéndose cada uno al servicio de los demás descubriendo la riqueza de la complementariedad en la consecución de metas y objetivos.

### 3. Organización y Gestión

#### 3.1. Organigrama



La descripción de cada uno de los departamentos y cargos del organigrama serán desarrollados en 3.3.

### **3.2. Administración y Servicios Internos**

#### **3.2.1. Criterios Institucionales sobre la administración:**

- Una administración congruente con el proyecto educativo.
- Garantizar la accesibilidad de la educación a los jóvenes y sus familias.
- Asegurar la calidad del servicio.
- Austeridad en el uso de los bienes.
- Creatividad en la generación de recursos.
- Transparencia en la información relativa a la administración.

#### **3.2.2. Área económico-administrativa: Gestión Financiera y Contable**

##### Fuentes de Financiamiento y de Recursos:

- Aporte de los Padrinos institucionales, empresas y otras colaboraciones: ésta es la fuente principal de financiamiento de la institución con la cual se cubren los principales rubros del presupuesto institucional.
- Contribuciones de las familias: éstas realizan un aporte económico mínimo y simbólico y participan en las comisiones de padres para el mantenimiento y mejora de las instalaciones del Liceo.
- Voluntariado: son quienes integran el equipo técnico y de apoyo
- Bienes y servicios donados: estos bienes son por ejemplo la vestimenta para los alumnos, sus útiles escolares, los libros para las materias, la alimentación, los paseos y las salidas, el transporte y el servicio médico entre otros.

### Política de Información sobre la gestión administrativa

Como expresión de la política de transparencia en cuanto a la información administrativa y contable, el Liceo Jubilar ha incorporado el servicio de auditoría realizado por una institución profesional independiente: Grand Thornton<sup>38</sup>. A partir de 2011 el procesamiento y análisis de todo lo relativo a los ingresos y gastos institucionales es realizado por Auren<sup>39</sup>, quien proporciona los estados contables para ser auditados por Grand Thornton. Este le ofreció al Liceo Jubilar administrar los fondos, pero Gonzalo Aemilius (Director) apelando al sentido común, les comunicó que prefería separar la función administrativo-contable de la tarea de control. De esta manera Grant Thornton audita la información preparada por Auren y por tanto audita el flujo económico.

Los resultados son comunicados tanto a la Fundación responsable del Liceo Jubilar, como al conjunto de Padrinos Institucionales y Donantes que colaboran con su desarrollo.

Desde 2007 y con el apoyo de la Universidad Católica, el liceo participa del Proyecto de Calidad Integrado (PCI), de la Fundación Horreum (España) en convenio con la Universidad de Duesto y aplicado en Uruguay por la Universidad Católica. El PCI es un modelo de intervención en centros de enseñanza que busca facilitar el cambio de una cultura burocrática a una cultura centrada en el crecimiento profesional y humano. Los principios de calidad del modelo son, entre otros, los de satisfacción de las personas, implicación, liderazgo compartido, evaluación, eficacia y resultados.

---

<sup>38</sup> Fuente: [www.grantthornton.com.uy/](http://www.grantthornton.com.uy/)

<sup>39</sup> Fuente: [www.auren.com](http://www.auren.com)

En marzo de 2011 se realizó una auditoría en el liceo para determinar el grado de conformidad con los estándares del PCI, y el equipo auditor concluyó que se "recomienda otorgar la certificación en dicho sistema de calidad pedagógica al Liceo Jubilar". El 31 de mayo de 2011 equipo del Liceo Jubilar y sus alumnos recibieron el Certificado en Calidad Educativa otorgado por la Agencia para el Aseguramiento Externo de la Calidad Pedagógica en Centros Educativos de la ciudad española de Bilbao.

#### Involucramiento de las familias en los servicios internos

La participación de las familias constituye un componente central de la propuesta educativa. Se concibe la labor institucional como un apoyo a la tarea educativa de las familias, y se asume la consiguiente corresponsabilidad.

Se considera a las familias como sujetos educativos, y a los familiares directos de los alumnos como actores principales del proceso educativo. Es por ello que también se promueve la formación de los propios padres y familiares.

Se procura el involucramiento de la familia en el proceso educativo de los estudiantes a través de las siguientes formas:

- Manteniendo una fluida comunicación y generando instancias de diálogo permanente sobre el proceso de aprendizaje de los alumnos.
- Contando con la participación directa de las familias en tareas de apoyo a la labor pedagógica, como ser: jardinería, acondicionamiento del local, cocina, atención de la biblioteca, etc. Entendamos estas tareas como parte del vínculo educativo y como signo de corresponsabilidad.

- “Cuidar al cuidador”, esto es acompañar a los padres en el proceso educativo de sus hijos, especialmente cuidando la relación de desfase que muchas veces se da entre padres e hijos; es decir, los hijos superan el nivel educativo de sus padres y esto puede repercutir en la relación padre-hijo.

#### Intendencia y Mantenimiento

Se busca desarrollar un uso y mantenimiento cuidadoso de las instalaciones y materiales, como componente indisoluble del proyecto educativo. Conscientes de la importancia de un entorno material prolijo y decoroso para el trabajo educativo, se promueve para ello la utilización adecuada de los bienes y la corresponsabilidad de todos los integrantes del Liceo. Toda la comunidad educativa participa en tareas de mantenimiento y cuidado de las instalaciones.

#### **3.2.3. Recursos Humanos**

##### Políticas de Sueldos

Se desarrolla una política salarial acorde a los laudos del sector emanados de los resultados de los Consejos de Salarios, y a las orientaciones generales de AUDEC<sup>40</sup> sobre esta materia.

##### Políticas de Reconocimientos

Se busca impulsar a los educadores a involucrarse y comprometerse con la propuesta, desarrollando actividades creativas e innovadoras. Para impulsar y motivar dichas iniciativas desde el 2009 se están entregando reconocimientos: gestos materiales que expresan el agradecimiento y valoración del esfuerzo.

---

<sup>40</sup> Fuente: [www.audec.edu.uy/](http://www.audec.edu.uy/)

### Capacitación

Se procura favorecer la capacitación y formación permanente de los educadores y responsables de la institución. Para ello se han utilizado las modalidades siguientes:

- Realización de actividades propias de formación en nuestra institución
- Promoción y participación en las actividades de formación organizadas por AUDEC, por la UM (Universidad de Montevideo) y por UCUDAL (Universidad Católica de Montevideo).
- Celebración de un convenio con la Universidad de Montevideo, que favorece la asistencia de los educadores del Liceo Jubilar a los cursos de ese instituto universitario.

### **3.3. Estructura Organizativa - Roles y Funciones**

Ver Anexo al final de la Memoria (punto 6).



### 3.4. Partes Interesadas



*Esquema de Partes Interesadas*

#### 3.4.1. Personal

Así como los recursos humanos son considerados fundamentales para cualquier actividad educativa, no lo son menos para el Liceo. De esta forma, obtienen un papel predominante como formadores y transmisores de valores, demandándoseles identificación con los objetivos y tareas, así como formar y ser parte de la Misión y Visión del Liceo Jubilar Juan Pablo II.

Uno de los bastiones en lo que se basa el liceo estará estrechamente ligado con el factor motivacional, lo cual se refleja en la relación con el personal a través de la incentivación al desarrollo profesional, otorgándoles una retribución acorde al mercado y brindando siempre un entorno laboral seguro y saludable.

En este apartado se realizó una entrevista al Profesor Matías Folgar<sup>41</sup> quién nos brindó su visión acerca del Liceo, y en particular de su Área específica de trabajo, el Espacio de Permanencia y Acompañamiento “EPA”

#### **3.4.2. Proveedores de bienes y servicios**

- Ute
- Ose
- Antel
- Gas: Riogas y Acodike
- Macro Mercado.

#### **3.4.3. Aliados Estratégicos**

Se conforma por empresas e instituciones que colaboran con el liceo.

- Alianza Cultural Uruguay Estados Unidos: becas de inglés.
- ARCOR: donación de productos.
- Banco ITAÚ: las cuenta de banco sin costo para pagar sueldos.
- BBVA: apadrina a veintitrés adolescentes a lo largo de toda su estadía en el liceo. Actualmente, 35 alumnos están terminando. Comenzaron siendo 10, y se fueron sumando por año.
- Biblioteca Nacional: sistematización de los volúmenes y capacitación de familiares de alumnos para el logro de nuestra biblioteca comunitaria.
- CONATEL: 18 computadoras en red y apadrinamiento de alumnos.
- Cutcsa: traslado alumnos.
- Dedicado: acceso a Internet banda ancha.

---

<sup>41</sup> Entrevista a Matías Folgar. Anexo 2

- El trigal: donación de alimentos para el comedor.
- Fundación Estudios Infectológicos (FUNCEI): apadrinamiento de alumnos y proyecto Educar para una vida sana.
- Fundación Beisso: apadrina alumnos y talleres.
- Grant Thornton: audita los ingresos y egresos de la Fundación.
- Hexacta: diseño y asesoramiento en el nuevo sitio web.
- Kolping: talleres de capacitación laboral.
- La constancia: donación de alimentos para el comedor.
- Pearson Education: libros principalmente para docentes.
- Telefónica Movistar - Pro Niño: apadrina a 35 adolescentes y brindó el Aula de Informática (AFT).
- OCA: nuevas computadoras.
- Reaching U (RU): apadrina alumnos y ofrece talleres de capacitación laboral.
- Royal & Sun Alliance | NGS (Uruguay) SA: cobertura contra incendio del edificio del liceo por el período de cinco años.
- Sammel: papelería.
- Telmex: computadoras.
- Unidad Coronaria Móvil (UCM): brinda cobertura total a cualquier persona que tenga algún problema de salud dentro del centro educativo.
- Unilever: donación de productos.
- Universidad de Montevideo: práctica docente en el liceo y pasantías sociales de alumnos.

- Universidad Católica (UCUDAL): convenio de cooperación académica.
- Rotary: apadrina alumnos.
- Ser libre: programa de prevención de consumo de drogas, capacitación de grupos para ser agentes preventores.
- Fundación Escuelas Libres: donación de libros.

#### **3.4.4. Alumnos**

Uno de los factores que coopera para que una organización educativa obtenga los resultados esperados, es la implementación de un sistema adecuado de control, así como su posterior análisis y evaluación de resultados, que posibiliten realizar el seguimiento correcto de todos los aspectos que conforman la actividad del estudiante.

En este caso los alumnos son evaluados de manera periódica desde el momento de su selección para el ingreso, y a lo largo de toda la estadía estudiantil bajo la órbita del Liceo; en búsqueda de ciertas oportunidades o debilidades, en las cuales profundizar para mejorar el servicio a brindar.

Las evaluaciones no solo nos brindarán la opinión de los alumnos acerca de cómo se van desarrollando dentro del Liceo, sino que se busca complementar esa información con entrevistas a las familias y a los educadores.

De esta forma se consigue tener un control integro y confiable de las distintas etapas del ciclo educativo del estudiante.

A partir del año de análisis se instauró adicionalmente la unidad EPA, cuyo principal objetivo es, siempre y cuando el estudiante esté de acuerdo, que el

seguimiento al alumnado prosiga hasta aún después de finalizado el ciclo básico que lo liga al Liceo.

#### **3.4.5. Familias de los alumnos**

El enfoque que realiza el Liceo genera que la inclusión de la familia dentro de los objetivos institucionales sea de gran importancia. La familia es el primer transmisor de valores y códigos, y si los mismos se alinean a los del Jubilar, los resultados son claros.

Los planes llevados a cabo por el liceo para posibilitar este punto son las actividades extra-curriculares y el Proyecto Belén.

Para el análisis de esta sección, se entrevistó a Luis y Silvia<sup>42</sup>, padres de un alumno y un ex alumno del Liceo

- **Actividades para los padres**

El Liceo Jubilar ha realizado inversiones que promueven los servicios para la comunidad a través de distintas actividades gratuitas para los padres de alumnos y para el barrio en general. Los primeros cuentan con clases de Informática (8hs por semana) y con una Biblioteca de libre acceso. Los padres también dan su apoyo participando en la preparación de los desayunos y almuerzos, trabajando en la cocina y de esta forma logran también un contacto más directo con los alumnos y docentes del Liceo.

Otra inversión importante ha sido la incorporación de centros de informática para el barrio.

---

<sup>42</sup> Entrevista a Luis y Silvia. Anexo 3

- **Proyecto Belén**

El Proyecto Belén trabaja para mejorar las condiciones habitacionales de las familias del Liceo Jubilar que viven en situaciones más precarias, a través de distintas modalidades de trabajo que promueven un espacio de ayuda mutua entre los padres, y un fortalecimiento de los vínculos entre el Liceo y la Comunidad, a la vez de comprometer voluntarios con la realidad de las familias del Liceo.

El Proyecto surge a mediados de 2009, con la convicción de que algunas de las situaciones habitacionales críticas que se presentaban en familias del Liceo condicionaban notablemente las posibilidades de desarrollo familiar e individual, y en particular los procesos educativos. A esa convicción sumamos el conocimiento del potencial de cada una de las familias de ofrecer su esfuerzo solidario para el mejoramiento de las viviendas y del impacto que esto genera a nivel de calidad de vida y autoestima.

Las modalidades de trabajado en estos años han sido varias, y se han ido encontrando en el camino de trabajo con las casi veinte familias que han participado de los distintos proyectos en estos dos años.

La más difundida es la de grupos cooperativos, donde grupos de cuatro o cinco familias trabajan juntos en el mejoramiento de las viviendas de cada uno, con el apoyo de voluntarios del proyecto. Las tareas que se realizan priorizan el mejoramiento de las condiciones de confort y seguridad de las viviendas, así como también condiciones adecuadas de intimidad para la etapa en la que se encuentran los alumnos. En las jornadas realizadas hasta el 2011 se han construido baños, colocado techos con aislación térmica, realizado pozos negros, impermeabilizando

viviendas, acondicionado dormitorios, realizado tabiques divisorios livianos, mejorado instalaciones eléctricas y varios etcéteras.

En otros casos, donde es necesaria la construcción de una nueva vivienda, se ha trabajado junto a la familia, voluntarios del proyecto, alumnos y ex alumnos del liceo en las etapas fundamentales de la construcción de la vivienda.

Desde 2010, también se ha desarrollado un sistema de préstamos de materiales para familias que desean realizar mejoras urgentes y cuentan con la posibilidad de realizarlo ellas mismas, pero que no cuentan con el dinero para comprar todos los materiales.

El Proyecto Belén también es un espacio abierto para el asesoramiento técnico de las familias del Liceo que desean realizar mejoras en sus viviendas, pero que no cuentan con los recursos para realizarlos.

En todos los casos, se les propone a los participantes que tomen el impulso y la experiencia necesaria para continuar mejorando su vivienda una vez terminado el trabajo conjunto. Al mismo tiempo, cada grupo cooperativo o familia culmina su trabajo con una actividad para recaudar fondos para que el proyecto siga funcionando junto a otras familias.

Además de ese aporte obtenido a partir del esfuerzo de los grupos, y de la devolución de los préstamos de materiales, se cuenta con donaciones de materiales y herramientas, que son los que se ponen a disposición de cada uno de los proyectos. A la vez, a partir de un relevamiento de los recursos que están al alcance del Liceo, como padres con experiencia en la construcción, contactos en

barracas, fletes, organizaciones de la zona y de más, toda la comunidad del Liceo realiza su aporte al Proyecto Belén.

Entre esos aportes, se destaca la tarea de los voluntarios del Proyecto, que son quienes ponen cada fin de semana sus manos y su tiempo para trabajar en las más diversas tareas. Al grupo permanente de voluntarios, se han incorporado desde 2010 varios grupos del Movimiento Castores del Colegio Seminario, y más recientemente el Equipo Rover Inti del Grupo Scout Amptí.

#### **3.4.6. Comunidad Barrial**

El Liceo Jubilar Juan Pablo II, se ha convertido en un actor muy importante en la vida de la zona Cuenca de Casavalle, responsable de transmitir valores y creencias para generar cultura en la formación y educación de los habitantes de la región. Con sus principios y programas se intenta ser puntal para lograr que mayor cantidad de alumnos puedan insertarse en el ámbito estudiantil de una manera más segura y consistente.

Una de las políticas más importantes con relación al Barrio fue la incorporación de Centros de Informática.

#### **3.4.7. Iglesia Católica**

“El Liceo Jubilar surge desde la Iglesia Católica. Es el Arzobispo de Montevideo quien crea la Fundación Liceo Jubilar, donde él es el presidente de la misma.

Si bien el Liceo, pertenece jurídicamente a la Fundación Liceo Jubilar, la Fundación Liceo Jubilar está formada en sus estatutos por las autoridades eclesiásticas de turno, ergo, por transitiva, depende de la Iglesia Católica” (Gonzalo Aemilius, Director del Liceo Jubilar).



### **3.4.8. Instituciones Educativas**

El liceo mantiene vinculaciones con instituciones educativas en los tres niveles de enseñanza:

- **Primaria:** los niños que se encuentren en sexto de escuela y quieran ingresar al Liceo Jubilar deben pre inscribirse a fines de setiembre de cada año. Luego de que los niños se pre inscriben se realiza una evaluación de los aprendizajes que recibieron en la última etapa escolar para conocer el punto de partida del nivel académico.
- **Media:** el liceo mantiene relaciones con los liceos y los centros educativos de UTU a los cuales los ex alumnos asisten luego de terminar el tercer año. Estas relaciones se llevan adelante en el marco del Espacio de Permanencia y Acompañamiento (EPA) puesto que en este espacio se entablan vínculos con los centros de estudios con el objetivo de colaborar con el estudiante en su desempeño académico.
- **Terciaria o Superior:** el Liceo Jubilar se encarga de gestionar becas para sus alumnos en instituciones de nivel terciario.

### **3.4.9. Estado**

La ANEP es el organismo estatal responsable de la planificación, gestión y administración del sistema educativo público en sus niveles de educación inicial, primaria, media, técnica y formación docente terciaria en todo el territorio uruguayo. Tiene a su cargo la administración de la educación estatal y el control de la privada en todos los niveles antes mencionados. El Liceo Jubilar debe cumplir con el programa curricular definido por la ANEP para Ciclo Básico.

## 4. Indicadores de Desempeño

### 4.1. Principales Indicadores de Desempeño Económico

El análisis del Desempeño Económico de la organización se cumple mediante la medición de ciertos indicadores tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, recopilados a partir del Balance Contable correspondiente al año 2010, realizados por la empresa asesora Auren Uruguay. De esta manera se cumplen con las condiciones indispensables propuestas por el GRI para la elaboración de la memoria de sostenibilidad.

#### EC1: Valor económico directo generado y distribuido

##### 4.1.1. Aspecto: Desempeño Económico

Los datos sobre creación y distribución de valor económico proporcionan indicaciones básicas sobre la forma en que la organización ha creado valor para sus grupos de interés. De acuerdo al balance de ingresos y gastos auditado por Grant Thornton al 31 de Diciembre de 2010 el presupuesto de funcionamiento del Jubilar era de US\$ 1.450 por año por alumno.

<b>Valor económico directo creado (VEC)</b>	<b>2010</b>		<b>2009</b>	
Aporte de los Padrinos institucionales, empresas y otras colaboraciones:	\$ 7,152,247	94.7%	\$ 4,735,951	94.3%
Contribuciones de las familias	\$ 402,320	5.3%	\$ 287,705	5.7%
	<b>\$ 7,554,567</b>	<b>100 %</b>	<b>\$ 5,023,656</b>	<b>100%</b>
<b>Valor económico distribuido (VED)</b>				
Costes Operativos	\$ 2,012,132	38.3%	\$ 1,677,525	54.0%
Salarios y beneficios sociales para los empleados	\$ 3,172,389	60.4%	\$ 1,409,622	45.4%
Pagos a gobierno	\$ 69,235	1.3%	\$ 19,191	0.6%
	<b>\$ 5,253,756</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3,106,338</b>	<b>100%</b>
<b>Valor económico retenido (VER)</b>	<b>\$ 2,300,811</b>		<b>\$ 1,917,318</b>	

El Valor Económico Directo Creado para el ejercicio 2010 está compuesto por las siguientes fuentes de financiamiento:

- Aporte de los Padrinos institucionales, empresas y otras colaboraciones: ésta es la fuente principal de financiamiento de la institución con la cual se cubren los principales rubros del presupuesto institucional. Estos aportes son los más significativos representando un 94,7% del total de las fuentes de financiamiento.
- Contribuciones de las familias: éstas realizan un aporte económico mínimo (5,3% del total) y simbólico, y participan en las comisiones de padres para el mantenimiento y mejora de las instalaciones del Liceo.

El Valor Económico Distribuido del ejercicio 2010 se discrimina de la siguiente manera:

<b>Valor Económico Distribuido</b>	<b>\$ 5.253.756</b>	
<b>Costos Operativos</b>	<b>\$ 2,012,132</b>	<b>38.3%</b>
Energía Eléctrica	\$ 164,388	3.1%
Comunicaciones	\$ 61,806	1.2%
Agua	\$ 42,077	0.8%
Alimentación	\$ 64,518	1.2%
Gastos Representación	\$ 25,044	0.5%
Gastos Bancarios	\$ 2,528	0.01%
Locomoción	\$ 121,610	2.3%
Vigilancia y Seguridad	\$ 652,064	12.4%
Gastos Reparación y Mantenimiento	\$ 52,728	1.0%
Papelería y Útiles	\$ 198,666	3.8%
Seguros	\$ 23,902	0.5%
Talleres y Salidas	\$ 471,775	9.0%
Otros Gastos	\$ 131,026	2.5%
<b>Salarios y beneficios sociales para los empleados</b>	<b>\$ 3,172,389</b>	<b>60.4%</b>
Remuneraciones Personal	\$ 3,172,389	60.4%
<b>Pagos a Gobiernos</b>	<b>\$ 69,235</b>	<b>1.3%</b>
Impuestos Municipales	\$ 65,096	1.2%
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	\$ 4,139	0.1%

**Valor económico creado y distribuido incluyendo donaciones y voluntariado**

Si se cuantifican las donaciones en especie y el trabajo de voluntarios en los talleres vespertinos, el presupuesto por alumno por año pasa a ser de aproximadamente U\$S 2.800. Los voluntarios integran el equipo técnico y de apoyo y tienen a su cargo las actividades deportivas, los paseos, entre otras. Los Bienes y Servicios donados son por ejemplo la vestimenta para los alumnos, sus útiles escolares, los libros para las materias, la alimentación, los paseos y las salidas, el transporte y el servicio médico entre otros.

<b>Cuantificación Donaciones y Voluntarios</b>	<b>\$ 9,362,178</b>
Bienes y Servicios Donados	\$ 5,522,500 59%
Actividades Voluntariado	\$ 3,839,678 41%

El criterio de valuación utilizado para costear los bienes o servicios es el precio al por mayor en el mercado. En cuanto a la valuación del desayuno y el almuerzo, se consideró el precio al por mayor de los ingredientes utilizados más el costo de la mano de obra necesaria para la elaboración de la comida.

En lo que refiere a las actividades del voluntariado, las mismas fueron valuadas de la siguiente forma:

- 1) Primero, se procedió a cuantificar la cantidad de horas a la semana en que se dictado el taller o espacio.
- 2) En segundo lugar, se asignó el valor hora semanal mensual correspondiente al rol o cargo de la persona encargada de dictar el taller.
- 3) De la multiplicación de 1) y 2) surge valor del salario mensual.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> M.T.S.S.: Decreto N° 543/006

A continuación se expone la apertura del costo de los bienes y servicios donados y de las actividades llevadas adelante por los voluntarios:

<b>Bienes y Servicios Donados</b>		<b>\$ 5,522,500</b>	
<b>Alimentación</b>		<b>\$ 2,029,500</b>	<b>36.7%</b>
• Desayuno	\$ 247,500		
• Almuerzo	\$ 1,782,000		
<b>Artículos de Limpieza</b>		<b>\$ 90,000</b>	<b>1.6%</b>
<b>Internet</b>		<b>\$ 45,600</b>	<b>0.8%</b>
<b>Transporte Alianza</b>		<b>\$ 453,600</b>	<b>8.2%</b>
<b>Alianza</b>		<b>\$ 2,100,000</b>	<b>38.0%</b>
<b>Emergencia Médica</b>		<b>\$ 36,000</b>	<b>0.7%</b>
<b>Libros para las materias</b>		<b>\$ 358,400</b>	<b>6.5%</b>
<b>Útiles escolares</b>		<b>\$ 45,000</b>	<b>0.8%</b>
<b>Vestimenta (Remeras y Polares)</b>		<b>\$ 140,000</b>	<b>2.5%</b>
<b>Paseos y Salidas</b>		<b>\$ 224,400</b>	<b>4.1%</b>
• Salidas didácticas	\$ 32,400		
• Convivencias	\$ 8,200		
• Salidas Complementarias	\$ 28,800		
• Campamentos	\$ 155,000		
<b>Actividades Voluntariado</b>		<b>\$ 3,839,678</b>	
<b>Actividades Semanales</b>		<b>\$ 1,705,018</b>	<b>44.4%</b>
<b>Apoyo Académico</b>		<b>\$ 772,828</b>	<b>20.1%</b>
Psicopedagogía	\$ 123,060		
Lectura	\$ 243,600		
Matemáticas	\$ 243,600		
Apoyo Personalizado	\$ 121,800		
Informática	\$ 24,360		
Comunicación	\$ 16,408		
<b>Deportes</b>		<b>\$ 523,740</b>	<b>13.6%</b>
Recreación	\$ 121,800		
Fútbol	\$ 91,350		
Rugby	\$ 133,980		
Corredores	\$ 60,900		
Hockey	\$ 91,350		
Gimnasia Localizada	\$ 24,360		
<b>Otros</b>		<b>\$ 176,610</b>	<b>4.6%</b>
Voluntariado	\$ 54,810		

Manualidades	\$ 48,720	
Teatro	\$ 12,180	
Guitarra	\$ 9,135	
Cocina	\$ 27,405	
Costura	\$ 12,180	
Coro	\$ 12,180	
<b>Ayudas Alimentación (madres Stella Maris)</b>	<b>\$ 231,840</b>	<b>6.0%</b>
<hr/>		
<b>Actividades Anuales</b>	<b>\$ 1,479,712</b>	<b>38.5%</b>
<hr/>		
Inscripciones	\$ 281,280	
Campamentos	\$ 939,600	
Regalos	\$ 174,000	
Base de Datos	\$ 30,472	
Mermeladas	\$ 54,360	
<hr/>		
<b>Actividades Familiares</b>	<b>\$ 654,948</b>	<b>17.1%</b>
<hr/>		
Desayuno	\$ 144,900	
Almuerzo	\$ 270,480	
Salidas	\$ 123,648	
Limpieza	\$ 115,920	

#### **EC4: Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos**

##### **Incentivos / bonificaciones fiscales: Exoneración de Aportes Patronales**

Sueldos	\$ 2,930,304
Aguinaldos	\$ 228,438
	\$ 3,158,742
<b>Bonificación por exoneración de Aportes Patronales</b>	<b>\$ 387,369</b>

La bonificación fiscal proviene de la exoneración de aportes patronales por parte del BPS, por tratarse de una Institución de Enseñanza inscrita ante el MEC.

Los datos obtenidos en el cuadro precedente fueron obtenidos de las nóminas de BPS correspondiente al año 2010.

#### 4.1.2. Aspecto: Presencia en el Mercado

**EC5: Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas**

El liceo define los salarios a invertir en sus trabajadores a partir de los convenios colectivos establecidos en las rondas de negociaciones entre delegados de trabajadores, empleadores y poder ejecutivo, para el grupo 16 “Servicios de Enseñanza” subgrupo 02 “Preescolar, Primaria, Secundaria y Superior”. De esta manera se definen mínimos nacionales para cada una de las categorías funcionales que componen la actividad educativa de la organización.

Frente a esos mínimos observamos que la organización abonó en el período de análisis salarios muy por encima de los mínimos obligatorios, y al mismo tiempo se lograron aumentar de manera importante las brechas existentes entre lo real y los mínimos, si se compara con la misma información correspondiente al año 2009.

	Valor 2010 HSM \$			Valor 2009 HSM \$		
	Real	Mínimo según Consejo de salarios	Var.	Real	Mínimo según Consejo de salarios	Var.
Director	\$799	\$410	95%	\$674	\$374	80%
Sub Director	\$799	\$341	134%	\$674	\$311	117%
Intendente	\$549	\$341	61%	-	-	-
Coordinador	\$516	\$341	51%	-	-	-
Secretario	\$799	\$214	273%	\$419	\$199	110%
Adscripto	\$516	\$214	141%	\$674	\$195	246%
Profesores	\$491	\$285	72%	\$333	\$289	15%
Psicólogo	\$549	\$285	93%	\$586	\$386	52%
Asistente Social	\$695	\$285	144%	\$674	\$386	75%
Limpiador	\$219	\$156	41%	\$148	\$142	4%
Cocinero	\$396	\$209	89%	-	-	-
Sereno	\$281	\$156	80%	-	-	-

La información proveniente del cuadro utiliza la unidad de medida “hora semanal mensual” y mediante su división entre 4,29, de acuerdo a lo que establece el convenio colectivo del sector, se halla el valor de la hora común.

**EC6: Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas**

El 100% del presupuesto de compras se gasta en proveedores locales.

Factores determinantes:

- Calidad
- Precios
- Respuesta
- Responsabilidad Social



- Servicios Monopólicos: UTE, ANTEL y OSE

Los factores que influyen en la selección de estos proveedores son: Ute, Ose y Antel porque son servicios monopólicos, y los demás proveedores: Movistar, Acodike Riogas y Macro Mercado Mayorista, que fueron electos en base al precio que ofrecen por el servicio, teniendo en cuenta la calidad y la respuesta.

Para realizar las compras de alimentos el Departamento de Nutrición de la Universidad Católica le envía el Menú Semanal al Director de la Institución quien se encarga de ir en la camioneta al Macro Mercado y adquirir lo necesario. Los artículos de limpieza, baño y cocina se compran en el mismo lugar.

#### 4.1.3. Aspecto: Impactos Económicos Indirectos

**EC8: Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie**

**Servicios a la comunidad en especie año 2010**

Actividades para padres	Horas		\$ hs.	Anual
	Semanales	Anuales		
Informática	8 hs	380 hs	\$ 304	\$ 115,520
Cocina	2 hs	95 hs	\$ 136	\$ 12,920
Biblioteca	3 hs	143 hs	\$ 136	\$ 19,448
	<b>13 hs</b>	<b>618 hs</b>		<b>\$ 147,888</b>

Actividades para el barrio	Horas		\$ hs.	Anual
	Semanales	Anuales		
Computación CAIF	3 hs	143 hs	\$ 304	\$ 43,472
Computación Centro Juvenil	3 hs	143 hs	\$ 304	\$ 43,472
Computación Centro Pirincho	3 hs	143 hs	\$ 304	\$ 43,472
	<b>9 hs</b>	<b>429 hs</b>		<b>\$ 130,416</b>

El criterio de valuación adoptado para cuantificar las actividades destinadas a los padres y al barrio fue el de considerar el mismo valor hora que un profesor percibe por dictar la misma materia en el liceo.

Se han realizado grandes inversiones para la comunidad a través de las actividades para los padres y para el barrio. El control y el seguimiento de las mismas han mostrado un gran interés por parte de la comunidad, haciendo incrementar las horas semanales e incorporando nuevas actividades.

## 4.2. Principales Indicadores de Desempeño Ambiental

La gestión del desempeño ambiental está orientada al manejo adecuado de los residuos y la minimización de los consumos de recursos naturales con una doble finalidad: generar menores impactos ambientales y reducir los costos.

### 4.2.1. Aspecto: Energía

#### EN4: Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias

##### Definiciones previas:

- Energía indirecta: energía producida fuera de los límites organizativos de la organización que es consumida para proveer las necesidades de energía intermedia de la organización.
- Energía intermedia: formas de energía producidas mediante la conversión de energía primaria en otras formas de energía, como ser la electricidad.
- Fuente primaria: Forma inicial de la energía consumida para satisfacer las necesidades energéticas de la organización. Esta energía se emplea para proporcionar servicios energéticos finales (p. ej. calentamiento de espacios, transporte, etc.) o bien para producir formas intermedias de energía, como electricidad o calor.

##### Consumo Indirecto de Energía Eléctrica

Año 2010	Año 2009	Variación
30.063 Kwh	26.296 Kwh	14,33%

El Liceo Jubilar utiliza como fuente primaria la energía eléctrica que UTE le proporciona.

El aumento del consumo se debe en parte por el aumento de salones, horarios, docentes y alumnos. La carga horaria y el número de docentes se han duplicado de un año al otro, mientras los salones y alumnos siguen siendo los mismos en número.

A pesar de esos factores, los números reflejan que las políticas de eficiencia de consumo han sido por demás productivas, la que el incremento en el consumo tan sólo aumentó en un 14%.

#### **EN5: Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia**

La cantidad de energía ahorrada gracias a la austeridad en el uso de los recursos fue de 15.535 Kws con respecto al año 2009.

##### **Total de energía ahorrada por las iniciativas de reducción del consumo o el aumento de la eficiencia**

<b>Año 2010</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Ahorro</b>	<b>Variación</b>
177 Kws/Alumno	255 Kws/Alumno	15.535 Kws	44,37 %

La cantidad total de energía ahorrada se debe a cambios en el comportamiento del personal. Tenemos que tomar en cuenta que se duplicó la cantidad de personal docente.

También se incrementó en número de alumnos y la carga horaria debido a la creación del Espacio de Permanencia y Acompañamiento (EPA)<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> EPA, nace en el año 2010 con un horario de 14:30 a 18hs tres veces por semana.

**EN8: Captación total de agua por fuentes**

**Captación total de agua por fuentes (OSE)**

<b>Año 2010</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Variación</b>
742 m <sup>3</sup>	721 m <sup>3</sup>	2,91 %

Podemos ver que hubo un ahorro importante en el consumo de agua suministrada por OSE ya que el mismo se incrementó un 2,91% entre el 2009 y el 2010 mientras que la cantidad de alumnos aumentó un 65% y el personal docente aumentó un 107%. También debemos destacar la creación del Espacio de Permanencia y Acompañamiento que surge en el año 2010 e involucra a 32 estudiantes.

Esto lo podemos explicar gracias a una conducta responsable por parte de los alumnos y el personal docente.

### 4.3. Principales Indicadores de Desempeño Social

#### 4.3.1. Prácticas Laborales y Trabajo Digno

##### 4.3.1.1. Aspecto: Empleo

#### LA1: Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región

Número de Trabajadores por año	
Año 2010	Año 2009
\$ 60	\$ 29

El 2010 fue un año con una dinámica estructural inusual para la historia del Jubilar. Dentro de la organización se observaron modificaciones significativas en el tamaño, el ordenamiento y en la rotación de la plantilla de empleados.

Estos detalles se explican en que el Liceo continuó en la etapa de crecimiento institucional, en búsqueda de lograr una mayor integralidad en los servicios brindados al alumnado.

Los resultados observables reflejan una duplicación del número de trabajadores del 2009 al 2010, variación que conserva la composición de los diferentes tipos de contratos que se han convenido junto a los trabajadores. Los  $\frac{2}{3}$  de la plantilla está contratada bajo el régimen de contratos temporales de jornadas de tiempo parcial, explicado básicamente en el peso específico del total de los profesores por sobre el total de la plantilla de trabajadores de la Institución.

Año	Empleados	Tipo de Contrato		Jornada Laboral	
	Total	Permanente	Temporal	Completa	Parcial
2010	60	20	40	20	40
2009	29	11	18	11	18

<b>Edad</b>	<b>Total</b>	<b>Egreso</b>	<b>Porcentaje</b>
Hasta 20	1	0	0%
21-30	31	5	16%
31-40	16	3	19%
41-50	7	3	43%
51 En Adelante	5	0	0%
Total	60	11	18%

**LA2: Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región**

De acuerdo a los datos que recabamos en el 2010, el porcentaje de rotación de empleados fue de un 18% y corresponde a la dinámica habitual que puede tener un liceo del tamaño del Jubilar.

<b>Sexo</b>	<b>Total</b>	<b>Egreso</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombre	21	7	33%
Mujer	39	4	10%
Total	60	11	18%

No es posible llegar a ninguna aseveración firme acerca de la composición de egresos según el sexo o edad, ya que dichos egresos son totalmente independientes a una posible política de género o edad.

#### 4.3.1.2. Aspecto: Relaciones Institución/Trabajadores

##### **LA4: Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo**

El 100% de los trabajadores, del total de 60, están cubiertos por el convenio colectivo correspondiente al Grupo 16 “Servicios de Enseñanza” Subgrupo 02 “Preescolar, Primaria, Secundaria y Superior” dictado por el MTSS.

Año	Empleados		Convenio Colectivo	
	Total	Incluidos	No Incluidos	
2010	60	60	0	
2009	29	29	0	

#### 4.3.1.3. Aspecto: Formación y Evaluación

##### **LA10: Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado**

En el 2010 se realizaron 30 horas de charlas y seminarios de formación para docentes (Responsable: Dolores Buján), en uno de los cuales se contó con el aporte de Raimundo Dinello que trabaja en la Pedagogía Ludocreativa, y otro dictado por el Departamento de Evaluación e Investigación del CODICEN.

Además, todos los docentes estudian o están terminando el IPA o se encuentran haciendo licenciaturas o cursos de perfeccionamiento en didáctica, entre otros.

##### **LA12: Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional**

El 100% de los profesores reciben una evaluación anual mediante el “Informe de Evaluación Docente” realizado por Universidad Católica del Uruguay, que representan el 66,67% del total de la plantilla laboral, tratándose temáticas con



relación al desarrollo de su actividad, formación académica y relación con el alumnado.

#### **4.3.2. Sociedad**

##### **4.3.2.1. Aspecto: Comunidad**

**SO1: Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa**

Para elaborar este indicador nos basamos en la investigación “Evaluación de Impacto de un Centro Educativo Gratuito y Auto-gestionado en un Barrio de Contexto Socio-Económico Desfavorable de Montevideo” llevada adelante por Ana Inés Balsa y Alejandro Cid del Departamento de Economía y Centro de Investigaciones Aplicadas: Pobreza, Familia y Educación de la Universidad de Montevideo. La justificación de esta elección está en que los datos y los resultados obtenidos por este informe se ajustan, desde nuestro punto de vista, a lo que el indicador SO 1 pretende medir en nuestro caso de estudio.

Como el nombre lo indica, el objetivo que persigue esta investigación es evaluar el impacto socio-académico del Liceo Jubilar sobre los adolescentes que ingresaron a 1ero de liceo en la institución en el año 2010. En particular, se evalúan resultados académicos (deserción escolar y calificaciones en matemáticas y lenguaje), se indaga acerca de los recursos invertidos en los jóvenes y sobre el modelo de enseñanza-aprendizaje, y se analizan las expectativas y percepciones de los estudiantes y sus padres sobre el centro educativo. Se realizó un seguimiento y se comparó en diciembre de 2010 los resultados a fines del primer año de ciclo básico de enseñanza media de estos dos grupos:

- Jóvenes que fueron sorteados para ingresar al Liceo Jubilar, llamado “Grupo de Tratamiento”.
- Jóvenes que no salieron sorteados para ingresar al Liceo Jubilar, llamado “Grupo de Control”.

De los resultados obtenidos por la investigación respecto al Grupo de Tratamiento y al Grupo de Control extrajimos los que mejor reflejan el impacto de la intervención del Liceo. Presentamos a continuación las variables seleccionadas con un breve comentario descriptivo que ayudarán a comprender las diferencias en los resultados.

#### Deserción y Repetición

	Grupo de Control	Grupo de Tratamiento
Deserción	10%	0%
Repetición	21%	3%

Los resultados obtenidos en la cantidad de deserciones y repeticiones de los estudiantes muestra que el impacto del liceo jubilar fue positivo en ambos aspectos. Mientras que 1 de cada 10 adolescentes del grupo de control había abandonado 1er año a fines del 2010, la tasa de abandono fue cero en Jubilar. Pasando a las repeticiones, el 21% de los jóvenes en el grupo de control no pasó a 2do año de ciclo básico frente al 3% en el Liceo Jubilar.

#### Faltas y Suspensiones

	Grupo de Control	Grupo de Tratamiento
Nº de Faltas	8,98%	6,72%
Nº de Suspensiones	1,85%	1,98%

Los resultados obtenidos evidencian que existe menor tendencia a ausentarse por parte de los estudiantes que asisten al Liceo Jubilar. También se pone de manifiesto que es mayor el número de suspensiones que se aplican en el Jubilar, lo que está en línea con su propuesta pedagógica fuertemente basada en la disciplina.

#### **Material para estudio y Horas en el centro educativo**

	<b>Grupo de Control</b>	<b>Grupo de Tratamiento</b>
Material para estudiar suficiente	0,86%	1%
Horas en el Centro Educativo	5,28%	8,75%

Todos los estudiantes en Jubilar creen tener el material suficiente para estudiar, como ser útiles escolares, libros, computadoras, entre otros, frente a 87% en la alternativa pública. Esta disposición de materiales es un aspecto resaltable para que los estudiantes puedan contar con lo necesario para cumplir con las tareas que requieren las diferentes materias.

Los estudiantes en Jubilar pasan 3,5 horas más por día en el liceo que los sujetos de control. Esta diferencia se explica por las horas que los estudiantes dedican a los talleres obligatorios: técnicas de estudio, huerta, apoyo liceal, recreación y los talleres optativos: electricidad, manualidades y artesanías, guitarra, cocina, teatro, informática y deportes, entre otros.

#### **Expectativas de los estudiantes**

	<b>Grupo de Control</b>	<b>Grupo de Tratamiento</b>
Expectativas de terminar la facultad	24%	59%

Los estudiantes en Jubilar tienen mayores expectativas académicas que los que asisten a la educación pública. Asistir a Jubilar aumenta las expectativas de terminar la universidad en 35 puntos porcentuales en relación a un porcentaje de

referencia de 24% para los estudiantes del grupo de control. Este resultado refleja el aumento de las perspectivas futuras que los alumnos tienen por el hecho de asistir al Liceo Jubilar poniendo de manifiesto que pertenecer al liceo genera en ellos mayor sensación de desarrollo personal y académico.

#### Percepción del Clima Educativo según los estudiantes

	Grupo de Control	Grupo de Tratamiento
Sensación de respeto y disciplina	52%	93%
Resolución de conflictos pacíficamente	29%	81%
Diálogo de las preocupaciones con los educadores	93%	100%
Compromiso de los profesores con el aprendizaje	98%	100%

Aproximadamente la mitad de los jóvenes (52%) en el grupo de control cree que los estudiantes de su liceo respetan a los profesores y al personal en general, y que el ambiente del centro educativo es disciplinado. En el caso del Liceo Jubilar el respeto y la disciplina son pilares del enfoque pedagógico lo que redundará en un clima favorable para la formación del estudiante y el correcto funcionamiento del centro, y esto es percibido por los estudiantes (93%).

Los resultados obtenidos en lo referente a la resolución de conflictos sin agresiones y ofensas también son favorables al Liceo Jubilar (81%) frente a los demás centros educativos (29%). Esto demuestra que se intenta no utilizar las agresiones físicas o verbales como medio para solucionar los problemas sino que se apela al diálogo y al entendimiento de forma pacífica.

Los estudiantes revelan sus preocupaciones con los educadores en mayor cantidad en el Liceo Jubilar que en el resto de los centros educativos. Esto demuestra que el clima del Jubilar hace más propicio que el estudiante sienta más confianza para poner de manifiesto sus problemas personales.

El compromiso de los profesores con el aprendizaje de los alumnos es levemente mayor en el Jubilar, dos puntos porcentuales por encima del resto de los centros educativos.

#### Percepción del Clima Educativo según los padres

	Grupo de Control	Grupo de Tratamiento
Seguridad de su hijo seguro en el centro educativo	65%	100%
Liceo es lugar de referencia ante problemas	44%	100%
Colaboran con actividades del liceo	60%	100%
Espera que su hijo culmine la facultad	37%	64%
Si pudiera elegir, mandaría al hijo a otro liceo	67%	3%

Todos los padres de los jóvenes en el Jubilar creen que sus hijos están seguros en el centro educativo y que el liceo es una fuente de apoyo cuando se encuentran en problemas. En el grupo de control las cifras son respectivamente de 65% y 44%. Este resultado revela que los padres perciben al liceo como un centro en donde sus hijos se sienten a gusto y encuentran el apoyo para resolver conflictos.

Todos los padres en Jubilar deben comprometerse a ayudar de alguna manera en las actividades del liceo, mientras que sólo 6 de cada 10 padres en la enseñanza pública informa haber colaborado con el centro educativo. Se pone de manifiesto mediante este resultado que los padres se encuentran más integrados al liceo y motivados para colaborar reflejando que el liceo pertenece a los estudiantes y sus familias.

Las expectativas de los padres del grupo de tratamiento de que sus hijos culminen la facultad son mayores que las expectativas de los padres del grupo de control. Se pone de manifiesto que los padres perciben al Jubilar como un centro en donde su hijo/a potenciará sus posibilidades de desarrollo académico en el futuro.

El 67% de los padres de adolescentes en el grupo de control enviaría a sus hijos a otro centro educativo si tuviera la oportunidad de hacerlo, mientras que casi ningún padre en el Jubilar piensa en cambiar a sus hijos a otro liceo. Esto demuestra la aceptación y el orgullo que representa para la familia que su hijo/a asista al Jubilar; también refleja un alto nivel de insatisfacción con el sistema educativo tradicional y una clara diferencia de oportunidades con respecto a otros.

#### **4.3.2.2. Aspecto: Corrupción**

### **SO2: Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción**

#### **Áreas Institucionales (Unidades de Negocio):**

- Compras → Encargado: Gonzalo Aemilius → Auditado por Grand Thorton
- Tesorería → Encargados: Gonzalo Aemilius y el Arzobispado → Auditada por Grand Thorton
- Administración → Auren
- Plantel Docente → Consejo de Educación Secundaria
- Propuesta Pedagógica → Consejo de Educación Secundaria
- Talleres → Liceo Jubilar
- Educación Religiosa → Arquidiócesis de Montevideo
- Proyecto Belén → Liceo Jubilar

Se ha realizado un análisis completo del 100% de las Unidades de Negocio que comprenden a la institución (8 en total).

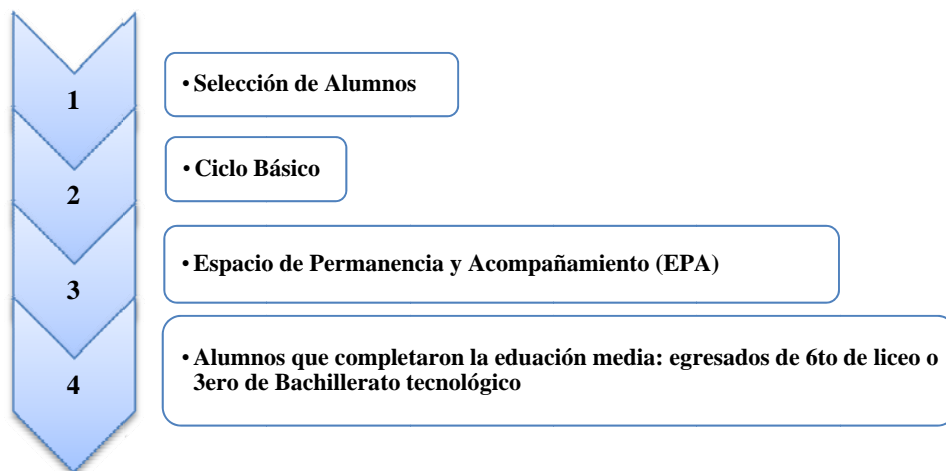
La corrupción se puede analizar desde el flujo económico y desde el flujo de servicios. Grant Thornton audita económicamente el flujo de ingresos y gastos. La Universidad de Montevideo audita desde el punto de vista académico. Auren es la encargada de administrar los fondos y es quién proporciona los estados contables. Por otro lado hace unos años que se lleva a cabo una herramienta denominada Proyecto de Calidad Integrado, mediante la cual se realiza el seguimiento y se evalúan desviaciones en aspectos que marquen la transparencia pedagógica en la operativa de la Institución.

#### 4.3.3. Responsabilidad sobre “productos” (Alumnos)

Las etapas del ciclo de vida de los “productos” (es el alumno en las etapas de empezar bachillerato) y servicios en las que se evalúan, en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los “clientes”, y porcentaje de categorías de “productos y servicios” significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación

##### 4.3.3.1. Aspecto: Salud y Seguridad del “Cliente” (Alumno)

#### Etapas del Ciclo de Vida del Alumnado



Para realizar la selección de alumnos se toman en cuenta 4 requisitos:

- a) hasta cierto poder adquisitivo,
- b) cierta edad,
- c) ser del barrio,
- d) superar una prueba de ingreso

El Ciclo Básico comprende 1ero, 2do y 3ero de liceo.

Espacio de Permanencia y Acompañamiento<sup>45</sup> (EPA) definido por Matías Folgar como un espacio que “*Surge por la necesidad que se veía en los alumnos que al terminar tercero en el Jubilar, encontraban dificultades para seguir estudiando y así poder terminar la Educación Media*” está dividido en tres niveles:

- Nivel 1 (4to de liceo o 1ero Bachillerato Tecnológico)
- Nivel 2 (5to de liceo o 2do Bachillerato Tecnológico)
- Nivel 3 (6to de liceo o 3ero Bachillerato Tecnológico, se inicia en el 2012)

A su vez este espacio está dividido en:

- EPA Directo: donde concurren curricularmente al Liceo Jubilar a cumplir con los 3 niveles (1, 2 y 3). A ellos se le hace una evaluación permanente en cuanto a conducta, nivel académico, presentación, etc. También se llevan adelante planes de coordinación con las nuevas instituciones.
- EPA Indirecto: son los egresados del Liceo Jubilar que optaron por no inscribirse en el EPA. A ellos solo se le hace seguimiento con el objetivo de tener una idea lo más clara posible de cuál es su desempeño académico post-Jubilar.

---

<sup>45</sup> Es requisito fundamental para formar parte del EPA el seguir los estudios académicos.



*“El objetivo principal del EPA es posibilitar que los chicos finalicen la educación media y se puedan insertar en la vida adulta con oportunidades reales. Y si hablamos de oportunidades reales, insertarse en el mercado laboral con oportunidades, e insertarse a la educación terciaria con un nivel educativo que les posibilite desenvolverse satisfactoriamente”* (Entrevista a Matías Folgar; Anexo 2)

### **Procesos de Evaluación para su mejora.**

Para los 3 años de Ciclo Básico existen:

- a. Encuestas de satisfacción de los alumnos (Anexo 5)
- b. Evaluaciones:
  - Las propuestas por Enseñanza Secundaria
  - Semestrales utilizando la metodología de las Pruebas PISA, partiendo de tablas de especificaciones (Anexo 4).
  - De comprensión lectora y de lo actitudinal de forma transversal y permanente, en todas las asignaturas.
  - Que vea necesarias el docente, tales como debates, exposiciones, orales, escritos, trabajos en equipos, proyectos, etc.

Profesores, se los evalúa 1 vez al año mediante el “Informe de Evaluación Docente”

**El 100% de los alumnos del Ciclo Básico y del EPA están sujetos a procedimientos de evaluación para su mejora.**

**Tabla de aprendizaje Liceo Jubilar Juan Pablo II - Resultados Anuales**

<b>Dic-10</b>	<b>Promovidos Totales</b>		<b>Promovidos Parciales</b>		<b>Fallo Suspenso</b>		<b>Repeticiones</b>		<b>Total</b>	
Primer Año	33	47.14%	20	28.57%	16	22.86%	1	1.43%	70	100%
Segundo Año	20	57.14%	12	34.29%	3	8.57%	0	0.00%	35	100%
Tercer Año	25	78.13%	7	21.88%	0	0.00%	0	0.00%	32	100%
	78		39		19		1		137	

<b>Feb-11</b>	<b>Promovidos Totales</b>		<b>Promovidos Parciales</b>		<b>Fallo Suspenso</b>		<b>Repeticiones</b>		<b>Total</b>	<b>%</b>
Primer Año	55	78.57%	13	18.57%	0	0.00%	2	2.86%	70	100%
Segundo Año	30	85.71%	5	14.29%	0	0.00%	0	0.00%	35	100%
Tercer Año	31	96.88%	1	3.13%	0	0.00%	0	0.00%	32	100%
	116		19		0		2		137	

Como muestra la tabla precedente, culminados los cursos del año 2010, los resultados académicos de los alumnos fueron los siguientes:

- 78 alumnos aprobaron la totalidad de las materias.
- 39 alumnos promovieron parcialmente las materias: están en condiciones de cursar el siguiente año pero debieron rendir un examen o más de uno en febrero.
- 19 alumnos quedaron en suspenso, es decir, no lograron aprobar el número de materias suficiente para pasar de grado y debieron rendir examen en febrero de seis o más materias.
- 1 alumno no aprobó (repitió).

En febrero de 2011, luego del período de exámenes, los resultados académicos pasaron a ser los siguientes:

- 20 alumnos aprobaron todos los exámenes, pasando a ser 116 los alumnos que aprobaron la totalidad de las materias.

- 19 alumnos promovieron parcialmente, ingresando al siguiente año con una o más previas.
- 1 alumnos es suspenso no logró aprobar las materias suficientes y repitió, por lo tanto 2 alumnos repitieron en 2010.

Estos datos muestran índices de aprobación muy por encima del promedio del Ciclo Básico, información que acrecienta su valor al tenerse en cuenta el análisis contenido en el Anexo 4, donde se muestra que no sólo los resultados son mejores sino que adicionalmente el nivel de exigencia curricular es similar o superior al del general de la Educación Secundaria Estudios Técnicos elaborados por CERES en base a las pruebas PISA.

Los resultados de Aprendizaje de los Alumnos del Liceo Jubilar también se pueden consultar en Boletines de Calificaciones de Alumnos y Libretas de Profesores.

**PR2: Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los “productos y servicios” en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes**

El Liceo Jubilar posee una gran cantidad de controles y procedimientos que permiten afirmar que en el período de análisis, no se han registrado ningún tipo de incidente relativo a impactos sobre la salud y seguridad del alumnado por incumplimiento de la regulación legal.

#### 4.3.3.2. Aspecto: Etiquetado de “Productos” y “Servicios”

**PR3: Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos**

En las primeras etapas de selección del alumnado, el Liceo Jubilar solicita a los interesados a concurrir al liceo, cierta información que conjuntamente con una prueba de conocimientos, conformarán los requisitos para que se efectivice el ingreso de un alumno al liceo.

Posteriormente los controles periódicos permiten tener una base actualizada de datos acerca del alumnado, los cuales podrán ser compartidos con las partes interesadas.

Como ya mencionamos estas tareas de actualización de datos de los estudiantes podrán ser complementadas y seguidas aún luego de culminado el ciclo básico mediante la inscripción al EPA.

Todos estos procedimientos y controles son realizados al 100% de los alumnos que ingresan y forman parte del Liceo Jubilar.

**PR5: Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente**

- 1) El Liceo Jubilar lleva a cabo anualmente encuestas a las familias, al alumnado y a los docentes acerca de la calidad de los servicios brindados por la institución: “Satisfacción del Proceso de Enseñanza”.
- 2) Los resultados de las encuestas realizadas en setiembre del 2010 a las familias, al alumnado y a los docentes muestran resultados muy positivos.

Más del 60% de las familias reflejan un alto grado de satisfacción en lo referente al planteamiento de inquietudes y problemas con respecto a la educación de sus hijos, el nivel de aprendizaje, los talleres y las actividades que se llevan a cabo en el Liceo (obligatorias, complementarias y opcionales) y el relacionamiento con el mismo.

Más del 80% de los alumnos encuestados se sienten satisfechos con las actividades que se realizan fuera de clase (campamentos, paseos, etc.), el proceso de enseñanza, las actividades complementarias (visitas guiadas, paseos didácticos, etc.), el clima en el aula, el vínculo con los docentes y el personal en general, el servicio de orientación y con el acompañamiento grupal y personalizado del Liceo Jubilar.

En cuanto a los docentes en el año 2010 se encuestó a 21 de ellos, donde más del 80% se mostró satisfecho con los distintos servicios y actividades opcionales que ofrece el Liceo y consideran sobresaliente el clima que se genera en dicho centro.

Respecto al funcionamiento del Servicio de Orientación y Acompañamiento Personal y Grupal que realiza el Liceo la gran mayoría se siente satisfecha con el mismo.

- 3) En diciembre de 2010 tras realizar la primera evaluación al Espacio de Permanencia y Acompañamiento (puesto que surgió en ese año) Matías Folgar, coordinador, consideró que pueden y deben mejorarse varios aspectos de la propuesta del EPA, ya que cuentan con el insumo de la experiencia vivida, y el trabajo de un año. “Como experiencia piloto, ha mostrado ser

muy efectiva, ya que ayuda a sostener a los chicos en el sistema educativo y los impulsa a seguir apostando a más, junto a sus pares”, dijo Matías.

También la ONG Reaching U realizó un informe donde manifiesta que el EPA tuvo muchos avances y aprendizajes durante el año 2010 y su evaluación final es muy buena y alentadora para seguir adelante con el espacio.

## 5. Matriz de Indicadores G3

<b>GUIA G3</b>	<b>Páginas/Comentarios</b>
<b>1. ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>	
1.1 Declaración del máximo responsable sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.	No incluido en el informe
1.2 Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	No incluido en el informe
<b>2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
2.1 Nombre de la organización.	Pág. 69
2.2 Principales marcas, productos y/o servicios.	Pág. 72
2.3 Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos (joint ventures).	Pág. 77
2.4 Localización de la sede principal de la organización.	Pág. 72
2.5 Localización y nombre de los países en los que se desarrollan actividades significativas o los que sean relevantes específicamente con respecto a los aspectos de sostenibilidad tratados en la memoria.	Pág. 72
2.6 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	Pág. 72
2.7 Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios).	Pág. 72
2.8 Dimensiones de la organización informante (incluyendo número de empleados, ventas o ingresos netos, capacitación total, cantidad de producto o servicio prestado).	Pág. 92 y 104
2.9 Cambios significativos durante el periodo cubierto por el informe en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.	No hubo cambios significativos
2.10 Premios y distinciones recibidos durante el período informativo.	No hubo en el período
<b>3. PARÁMETROS DE LA MEMORIA</b>	
<b>Perfil del Informe</b>	
3.1 Período cubierto por la información contenida en el informe.	Pág. 69 a 71
3.2 Fecha del informe anterior más reciente.	El Liceo Jubilar no ha publicado ninguna memoria a la fecha
3.3 Ciclo de presentación de informes (anual, bienal, etc.).	El Liceo Jubilar no ha publicado ninguna memoria a la fecha
3.4 Punto de contacto para cuestiones relativas al informe o su contenido.	No aplica en este caso
<b>Alcance y cobertura del informe</b>	
3.5 Proceso de definición del contenido del informe.	Pág. 69 a 71
3.6 Cobertura del informe.	Pág. 69 a 71
3.7 Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura del informe.	Pág. 69 a 71
3.8 Información sobre negocios compartidos (joint ventures), filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas, y otras entidades que puedan afectar significativamente a la comparabilidad entre periodos y/o entre organizaciones.	No aplica en este caso
3.9 Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluidas las hipótesis y técnicas subyacentes a las	Pág. 69 a 71

estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y demás información del informe.	
3.10 Descripción del efecto que pueda tener la reexpresión de información perteneciente a informes anteriores, junto con las razones que han motivado dicha reexpresión.	No aplica en este caso
3.11 Cambios significativos relativos a períodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados al informe.	No aplica en este caso
<b>Índice del contenido del GRI</b>	
3.12 Tabla que indica la localización de los contenidos básicos del informe.	Pág. 121 a 128
<b>Verificación</b>	
3.13 Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa del informe.	No aplica en este caso
<b>4- GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>	
<b>Gobierno</b>	
4.1 Estructura de gobierno de la organización.	Pág. 77 a 82
4.2 Indicar si el presidente ocupa un cargo ejecutivo.	Pág. 77 a 82
4.3 N° de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.	Pág. 77 a 82
4.4 Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones e indicadores al máximo órgano de gobierno.	No aplica en este caso
4.5 Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos y el desempeño de la organización.	No aplica en este caso
4.6 Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.	No aplica en este caso
4.7 Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para guiar la estrategia de la organización en aspectos sociales, ambientales y económicos.	No aplica en este caso
4.8 Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y políticas referentes al desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implantación.	Pág. 74
4.9 Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos los riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios.	No aplica en este caso
4.10 Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.	No aplica en este caso
<b>Compromisos con iniciativas externas</b>	
4.11 Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.	No aplica en este caso
4.12 Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como los que cualquier otra organización suscriba o apruebe.	No aplica en este caso
4.13 Principales asociaciones a las que pertenezca y/o entes nacionales e internacionales a los que la organización apoya.	No aplica en este caso



<b>Participación de los grupos de interés</b>	
4.14 Relación de los grupos de interés que la organización ha incluido.	Pág. 83 a 91
4.15 Base para la identificación y selección de los grupos de interés con lo que la organización se compromete.	Pág. 83 a 91
4.16 Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y la categoría de los grupos de interés.	Pág. 83 a 91
4.17 Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración del informe.	Pág. 83 a 91
<b>5.- ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>	
<b>Enfoque de gestión</b>	
<b>Indicadores de Desempeño Económico</b>	
<b>Aspecto: Desempeño Económico</b>	
EC 1 Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.	Pág. 92
EC 2 Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.	Información no disponible
EC 3 Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.	Información no disponible
EC 4 Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos	Pág. 96
<b>Aspecto: Presencia en el mercado</b>	
EC 5 Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	Pág. 97
EC 6 Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	Pág. 98
EC 7 Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	No aplica en este caso
<b>Aspecto: Impactos económicos indirectos</b>	
EC 8 Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie	Pág. 100
EC 9 Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.	No fue posible disponer de esta información
<b>DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>	
<b>Enfoque de Gestión</b>	
<b>Indicadores de Desempeño Ambiental</b>	
<b>Aspecto: Materiales</b>	
EN 1 Materiales utilizados, por peso y volumen	Información no disponible
EN 2 Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales	Información no disponible

revalorizados	
<b>Aspecto: Energía</b>	
EN 3 Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	100% de la energía proviene de UTE
EN 4 Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias	Pág. 101
EN 5 Ahorro de energía debido la conservación y a mejoras en la eficiencia	Pág. 102
EN 6 Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.	Información no disponible
EN 7 Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.	Información no disponible
<b>Aspecto: Agua</b>	
EN 8 Captación total de agua por fuentes	Pág. 103
EN 9 Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	Su única fuente es OSE
EN 10 Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	Su única fuente es OSE
<b>Aspecto: Biodiversidad</b>	
EN 11 Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.	No se identifican áreas protegidas
EN 12 Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.	No se generan impactos significativos en la biodiversidad
EN 13 Hábitats protegidos o restaurados.	No aplica para este caso
EN 14 Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.	No se han tomado acciones al respecto
EN 15 Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados zona urbana, no nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas registrándose amenaza de por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.	No se registra amenaza de ninguna especie
<b>Aspecto: Emisiones, vertidos y residuos</b>	
EN 16 misiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	No aplica para este caso
EN 17 Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	No aplica para este caso
EN 18 Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	No aplica para este caso
EN 19 Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.	No aplica para este caso
EN 20 NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.	No aplica para este caso
EN 21 Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	No tenemos medición al respecto
EN 22 Peso total de residuos gestionados, según tipo y método	No tenemos medición al

de tratamiento.	respeto
EN 23 Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	No aplica para este caso
EN 24 Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.	No aplica para este caso
EN 25 Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante	No aplica para este caso
<b>Aspecto: Productos y Servicios</b>	
EN 26 Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.	No aplica para este caso
EN 27 Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.	No aplica para este caso
<b>Aspecto: Cumplimiento Normativo</b>	
EN 28 Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	No aplica para este caso
<b>Aspecto: Transporte</b>	
EN 29 Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.	No aplica para este caso
<b>Aspecto: General</b>	
EN 30 Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	Esta información no se encuentra disponible
<b>DIMENSIÓN SOCIAL</b>	
<b>Enfoque de Gestión</b>	
<b>Indicadores de Desempeño Social</b>	
<b>1- Prácticas laborales y ética del trabajo</b>	
<b>Aspecto: Empleo</b>	
LA 1 Desglose del colectivo de los trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región	Pág. 104
LA 2 Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región	Pág. 105
LA 3 Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.	No aplica en este caso, no se otorgan estos beneficios
LA 4 Porcentaje de empleados cubiertos por un Convenio Colectivo.	Pág. 106
LA 5 Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.	Esta información no se encuentra disponible
<b>Aspecto: Salud y seguridad en el trabajo</b>	
LA 6 Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo.	No se aplica para este caso
LA 7 Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	No se han registrado víctimas mortales, y no se encuentra disponible el resto de la

	información
LA 8 Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	No se aplica para este caso
LA 9 Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	No existen este tipo de acuerdos
<b>Aspecto: Formación y educación</b>	
LA 10 Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado	Pág. 106
LA 11 Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.	Esta información no se encuentra disponible
LA 12 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.	Pág. 106
<b>Aspecto: Diversidad e igualdad de oportunidades</b>	
LA 13 Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	Pág. 104
LA 14 Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	Se utilizan las mismas escalas salariales para hombres y mujeres
<b>2- Derechos humanos</b>	
<b>Aspecto: Prácticas de Inversión y Abastecimiento</b>	
HR 1 Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	No se efectuaron este tipo de acuerdos en el período
HR 2 Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.	No aplica para este caso
HR 3 Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados.	Los empleados no han recibido formación al respecto en el período
<b>Aspecto: No discriminación</b>	
HR 4 Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	No se han registrado incidentes en el período
<b>Aspecto: Libertad de asociación y convenios colectivos</b>	
HR 5 Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	No aplica para este caso
<b>Aspecto: Explotación Infantil</b>	
HR 6 Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	No aplica para este caso
<b>Aspecto: Trabajo forzados</b>	
HR 7 Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	No aplica para este caso
<b>Aspecto: Prácticas de seguridad</b>	

HR 8 Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.	No aplica para este caso
<b>Aspecto: Derecho de los indígenas</b>	
HR 9 Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	No aplica en este caso
<b>3- Sociedad</b>	
<b>Aspecto: Comunidad</b>	
SO 1 Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa.	Pág. 107
<b>Aspecto: Corrupción</b>	
SO 2 Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	Pág. 112
SO 3 Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización.	Los empleados no recibieron formación al respecto
SO 4 Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	No se registraron incidentes al respecto
<b>Aspecto: Política pública</b>	
SO 5 Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de “lobbing”.	No aplica para este caso
SO 6 Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.	No se recibieron este tipo de aportaciones
<b>Aspecto: Comportamiento de competencia desleal</b>	
SO 7 Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	No aplica para este caso
<b>Aspecto: Cumplimiento Normativo</b>	
SO 8 Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	No aplica para este caso
<b>4- Responsabilidad sobre productos</b>	
<b>Aspecto: Salud y seguridad del cliente</b>	
PR 1 Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación	Pág. 113
PR 2 Número total de incidentes derivados del incumplimiento la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes	Pág. 117
<b>Aspecto: Etiquetado de productos y servicios</b>	
PR 3 Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.	Pág. 118
PR 4 Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de	Esta información no se encuentra disponible

resultado de dichos incidentes.	
PR 5 Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.	Pág. 118
<b>Aspecto: Comunicaciones de marketing</b>	
PR 6 Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.	No aplica para este caso
PR 7 Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes	No aplica para este caso
<b>Aspecto: Privacidad del cliente</b>	
PR 8 Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes	No aplica para este caso
<b>Aspecto: Cumplimiento normativo</b>	
PR 9 Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización	No aplica para este caso

## **6. Anexo: Estructura Organizativa y Roles**

### **Director General**

Cargo: Director General del Liceo

Superior Inmediato: Vicario de Educación

Nombramiento: El Vicario de Educación, con el consentimiento del Arzobispo y la Fundación

Funciones específicas:

- Dirigir, coordinar y animar la misión evangelizadora en el centro educativo, manteniendo la coherencia institucional y la unidad de criterios educativos del Liceo
- Ser la referencia de la actividad general del Liceo
- Ser el nexo entre la Fundación y el Liceo Jubilar.
- Ser su representante legal

### **Equipo Directivo**

Superior Inmediato: Director General

Nombramiento: Director General

Integrantes: Director General, Director/a Académico/a, Coordinador/a Pastoral, Psicólogo/a, Asistente Social, Miembro Ad-Hoc

Carácter: Cumple con la triple condición de:

- Ámbito de asesoramiento de la Dirección General.
- Intercambio de información institucional y coordinación entre sus integrantes.
- Toma de decisiones en torno a los principales aspectos de la gestión

Funciones específicas

- Proponer y acordar las principales decisiones en torno a la orientación educativa y pastoral del Liceo Jubilar.
- Analizar el estado de situación institucional y realizar propuestas para su desarrollo y mejoramiento.
- Intercambiar información sobre las diferentes áreas de gestión del Liceo.
- Definir políticas y acciones en torno al quehacer de la institución y sugerir criterios de acción respecto a las áreas de responsabilidad específica de sus integrantes.
- Proponer al Director General iniciativas y sugerencias sobre la conducción institucional.

**Sub-Director Académico**

Cargo: Sub-Director Académico

Superior Inmediato: Director General

Nombramiento: El Vicario de Educación con el consentimiento del Director General

Funciones específicas:

- Conducir el proceso de enseñanza, a través del seguimiento, orientación y tutoría de los docentes, de acuerdo a los documentos que definen la Misión, Visión y Calidad del Liceo.
- Articular los procesos de enseñanza a través de un Proyecto Curricular que se desprenderá directamente del Proyecto Anual de Centro.
- Coordinar la labor de los docentes y auxiliares docentes de su nivel.



- Realizar el seguimiento de los procesos de aprendizaje de los alumnos, también de acuerdo a los documentos que definen la Misión, Visión y Calidad del Liceo Jubilar.
- Acompañar a los educadores en su proceso de enseñanza, procurando desarrollar los dones que Dios les ha regalado.
- Conservar una prudente autonomía en los aspectos estrictamente pedagógicos, al mismo tiempo que una sana subordinación al Director General en la marcha integral del Liceo.
- En coordinación con el Equipo de Dirección proponer y redactar el Proyecto Anual de Centro.

### **Pastoral**

Cargo: Coordinador Pastoral

Superior Inmediato: Director General

Nombramiento: Director General

Funciones específicas:

- Ser testigo de la Buena Noticia del amor de Dios, manifestando principalmente como una presencia cercana que estimula, desafía, confronta para sacar a luz el tesoro que cada persona posee.
- Ayudar a la comunidad educativa a descubrir la identidad de ser hijos de Dios.
- Acompañar y orientar los procesos y actividades vinculados a la enseñanza religiosa, animación pastoral y sacramental.

- Coordinar adecuadamente la actividad pastoral con el conjunto de la actividad educativa del instituto, en permanente diálogo con los demás integrantes del Equipo Directivo y Educadores.

**Sub-Director Vespertino (Coordinador de Talleres)**

Cargo: Sub-Director Vespertino

Superior Inmediato: Director General

Nombramiento: El Vicario de Educación con el consentimiento del Director General

Funciones específicas:

- Conducir el proceso de enseñanza de los talleres, a través del seguimiento, orientación y tutoría de los docentes, de acuerdo a los documentos que definen la Misión, Visión y Calidad del Liceo Jubilar.
- Articular los procesos de enseñanza a través de un Proyecto de Curricular que se desprenderá directamente del Proyecto Anual de Centro.
- Coordinar la labor de los talleristas.
- Realizar el seguimiento de los procesos de aprendizaje de los alumnos, también de acuerdo a los documentos que definen la Misión, Visión y Calidad del Liceo Jubilar.
- Acompañar a los talleristas en su proceso de enseñanza, procurando desarrollar los dones que Dios les ha regalado.
- Conservar una prudente autonomía en los aspectos estrictamente de los talleres, al mismo tiempo que una sana subordinación al Director General en la marcha integral del Liceo.

- En coordinación con el Equipo de Dirección proponer y redactar el Proyecto Anual de Centro.

### **Secretario Académico**

Cargo: Secretario Académico

Superior Inmediato: Sub-Director Académico

Nombramiento: Director General, con el consentimiento del Director Académico

Funciones específicas:

- Organizar, actualizar y sistematizar la información académica de los alumnos.
- Ser nexo entre el Liceo y el Consejo de Educación Secundaria.
- Asistir a la Sub-Dirección Académica en materia reglamentaria y administrativo-académica.

### **Adscripto**

Cargo: Adscripto.

Superior Inmediato: Sub- Director Académico

Nombramiento: Director General, con el consentimiento del Director Académico

Funciones específicas:

- Colaborar con la Dirección en el acompañamiento y orientación a los alumnos en su proceso de aprendizaje.
- Favorecer a la comunicación entre la Dirección, el cuerpo docente, las familias y los estudiantes.
- Trabajar directamente con los alumnos cuando falta un docente.

- Ser reflejo de la Buena Noticia hacia los alumnos y educadores, a través de su tarea cotidiana.

### **Psicólogo**

Cargo: Psicólogo

Superior Inmediato: Director General

Nombramiento: Director General

Funciones específicas:

- Trabajar en promoción de salud y prevención, especialmente en prevenir desórdenes en el área de la salud mental y en lo social, con los adolescentes que concurren al liceo y sus familias.
- Realizar un intercambio constante con los docentes y todo el equipo de trabajo entre toda la comunidad educativa (familia, liceo, estudiantes) así como con el entorno del Liceo.
- Trabajo personalizado con aquellos alumnos que presentan alguna dificultad especial en su desarrollo o aprendizaje, así como con su familia (en la institución y visitas a domicilio), teniendo presente que Dios los acompaña siempre y les ha regalado numerosos dones para desarrollar.
- Trabajo grupal con alumnos en torno a diversas temáticas.
- Seguimiento de alumnos y exalumnos.
- Coordinar con otras instituciones y/o voluntarios en los casos necesarios.

### **Asistente Social**

Cargo: Asistente Social

Superior Inmediato: Director General

Nombramiento: Director General

Funciones específicas:

- Colaborar en el proceso de integración de familias y estudiantes al Liceo, así como en su posterior proceso de participación en la dinámica institucional. .
- Colaborar en el desarrollo de los vínculos institucionales con la comunidad local, tanto a través de la relación con familias y vecinos como con el conjunto de instituciones del entorno.
- Formular y monitorear proyectos sociales que respondan a necesidades institucionales.
- Ayudar a los alumnos, sus familias y a la comunidad barrial, a descubrir los dones que Dios ha puesto en cada uno, y que invita a ponerlos al servicio de los demás.

### **Coordinador de desarrollo institucional**

Cargo: Coordinador de proyectos

Superior Inmediato: Director General

Nombramiento: Director General

Funciones específicas:

- Búsqueda y seguimiento de fondos para el financiamiento de los diferentes proyectos del centro educativo. Elaborar informes justificando el uso de los mismos.
- Colaborar con el proceso de planificación estratégica del centro educativo, buscando la interconexión entre las diferentes áreas existentes y la mayor

eficiencia posible en el desempeño de las mismas; y en la gestión global del centro.

- Ser un constante aporte estratégico para el centro educativo.
- Contacto directo con los aportantes del centro (Padrinos, empresas, ONG's, etc). Dicho contacto se buscará establecerlo dentro de los horarios destinados para ese rol.
- Presente a padrinos a fin de año
- Seguimiento del Programa PCI (Proyecto de Calidad Integrado)

### **Coordinador del Departamento de Comunicación**

Cargo: Licenciada en Comunicaciones

Superior Inmediato: Director General

Nombramiento: Director General

Funciones específicas:

- Comunicación interna y externa de la institución
- Elaboración de boletín mensual
- Actualización del sitio web
- Coordinación con voluntarios de comunicación de la UM<sup>46</sup>
- Contacto con medio de prensa.

### **Docente**

Cargo: Docente

Superior Inmediato: Sub-Director Académico

Nombramiento: Sub-Director Académico en acuerdo con el Director General

---

<sup>46</sup> Fuente: [www.um.edu.uy](http://www.um.edu.uy).

Funciones específicas:

- Dictar los cursos curriculares, cumpliendo con los programas que propone Enseñanza Secundaria para los liceos oficiales y habilitados del país.
- Acompañar y evaluar los procesos de aprendizaje de los alumnos, en su asignatura.
- Coordinar programas y actividades con los otros docentes de asignaturas.
- Organizar salidas y experiencias didácticas que tengan como objetivo la aplicación y la observación crítica de los temas tratados en clase.
- Ser testimonio de la Buena Noticia a través de su tarea educadora.

**Auxiliar de Servicio**

Cargo: Auxiliar de Servicio

Superior Inmediato: Director General

Nombramiento: Director General

Funciones específicas:

- Mantener la higiene y el orden de la infraestructura del liceo.
- Elaborar y servir la merienda y el almuerzo.
- Brindar un ambiente acogedor que permita sentir a todos los que llegan, que se encuentran en familia.

**Talleristas**

Cargo: Tallerista

Superior Inmediato: Equipo Coordinador

Nombramiento: Equipo Coordinador

Funciones específicas:

- Ofrecer un espacio de educación no formal que permita a los alumnos desarrollar otras potencialidades y habilidades (artísticas, expresivas, comunicativas) acordes al proyecto educativo propio del Liceo Jubilar.
- Brindar un espacio de intercambio entre los alumnos, más flexible y con una metodología diferente a la utilizada en las clases curriculares.

Anunciar la alegría y esperanza de ser cristianos.



**CUARTA PARTE:**

**CONCLUSIONES**

### **Conclusiones:**

A partir de la investigación realizada, y luego de haber cumplido con nuestro objetivo general de elaborar una primera aproximación al Balance Social del Liceo Jubilar Juan Pablo II, concluimos que se trata de una herramienta que brinda valiosa información para el liceo y para sus partes interesadas.

La utilidad radica, a nivel de lo interno, aportando información para los diferentes órganos en la toma de decisiones así como también para medir y controlar los resultados obtenidos respecto a los objetivos planteados.

Las partes interesadas, se benefician con el Balance Social obteniendo información acerca del desempeño económico, social y ambiental del Liceo. Este instrumento brinda mayores ventajas cuando es realizado en períodos consecutivos ya que permite la comparación entre los diferentes ejercicios de las tres dimensiones:

- Los indicadores de desempeño económico ofrecen pautas, entre otras, de que tan eficiente está siendo la gestión de los recursos financieros en el desarrollo de sus actividades.
- A través de los indicadores sociales se pone de manifiesto los resultados del funcionamiento de una institución en relación a su impacto sobre la sociedad, el respeto de los derechos humanos, la responsabilidad sobre los productos (en nuestro caso los alumnos) y la adopción de prácticas laborales dignas. Mediante la aplicación de estos indicadores al liceo llegamos a resultados altamente positivos en lo referente al desarrollo académico y personal de los alumnos y la integración de sus familias, la

formación profesional y personal de los docentes, asistentes sociales y psicólogos y acerca de la importancia del rol de los adscriptos y de los funcionarios en general.

- Mediante los indicadores ambientales, es posible conocer el grado de responsabilidad que una institución tiene en la utilización de los recursos naturales. En nuestro caso, las mediciones realizadas evidencian un consumo responsable de los recursos energéticos puesto que si bien la utilización de los recursos aumentó, este incremento fue menor, en proporción, al aumento del número de personas.

Esta información que un Informe de Sostenibilidad permite generar acerca de una institución educativa, hace que su elaboración sea beneficiosa para los actores del Liceo y para las partes interesadas.

### **Conclusiones acerca de nuestro caso de estudio:**

#### Proceso de elaboración

Después de estudiar la norma ISO 26000, observamos que:

- era aplicable para todo tipo de organizaciones, independiente a su tamaño, localización, naturaleza de sus actividades y productos, su cultura, sociedad y medioambiente en el que lleva a cabo sus actividades y
- que la educación se encontraba presente como un asunto dentro del capítulo “Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad”.

Nuestro trabajo de investigación parte del desafío que implicaba el hecho de conocer mediante un Informe de Sostenibilidad la realidad del Liceo Jubilar Juan Pablo II y sus buenas prácticas en materia de RS.

El siguiente paso fue la elección de un modelo apropiado de Balance Social que se adapte de la mejor manera a una institución educativa con el objetivo de medir en la medida de lo posible el funcionamiento y el impacto de sus operaciones y prácticas.

El reto que se nos planteó en este momento fue, en primer lugar, entender cuál era el propósito del indicador para adaptarlo de la mejor manera al Liceo Jubilar. Luego debimos transformar la información recabada para adaptarla a los requerimientos de los indicadores.

Concluimos que es posible realizar un Informe de Sostenibilidad en instituciones educativas y aquí radica el cumplimiento del objetivo inicial que nos planteamos al comenzar nuestra investigación.

#### Resultados obtenidos

Como apunte final creemos conveniente mencionar un aspecto que salió a la luz en las charlas que mantuvimos con Gonzalo Aemilius (Director del Liceo); en las mismas nos invitó a reflexionar acerca de cuál era el determinante que impulsaba a las personas a querer integrarse y ser parte de la propuesta del Jubilar. Nos propuso que analizáramos y si era viable midiéramos el aspecto motivacional presente en los integrantes: alumnos, docentes, adscriptos, empleados de los departamentos técnicos, talleristas, voluntarios, familias, ex alumnos y demás participantes.

A partir de este momento intentamos comprender y si era posible cuantificar de alguna forma qué es lo que movía internamente a las personas a participar del Liceo.

Nos fue difícil encontrar un indicador específico que midiera el grado de motivación presente en los integrantes pero si concluimos a partir de los resultados educativos y sociales alcanzados por el Liceo que el aspecto motivacional está presente en el “equipo” del Liceo. Esto lo constatamos a través de los siguientes resultados:

- las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas a los alumnos, padres y docentes,
- alta tasa de presentismo y baja rotación del cuerpo docente,
- baja tasa de ausentismo de los alumnos,
- incremento en la participación de las familias en las actividades del Liceo
- un aumento de los participantes del Espacio de Permanencia y Acompañamiento (EPA).

A modo de reflexión, concluimos nuestro trabajo considerando que este primer acercamiento a un reporte de sostenibilidad del Jubilar, nos permitió conocer y sistematizar información relevante del mismo, que trasciende lo económico y por lo tanto logran una visión global su desempeño del punto de vista económico, social y ambiental.

**Opinión de Gonzalo Aemilius:**

Lo primero a destacar al finalizar la lectura del presente trabajo es el objetivo que tuvieron tres estudiantes de buscar orientar sus estudios a crear un puente entre su carrera profesional en el área económico administrativa y las organizaciones pertenecientes al mundo educativo y al tercer sector (ONG, organizaciones cuyo perfil es concentrarse en la transformación de círculos viciosos de exclusión en círculos virtuosos de inclusión) Esa búsqueda de tratar de aplicar los contenidos administrativos, contables a la profesionalización del mundo educativo ubicado en zonas carenciadas, habla de estudiantes que sienten su profesión/vocación como una responsabilidad con atención hacia un sector que muchas veces no tiene acceso al mundo universitario, como el presente trabajo bien lo demuestra.

Estudiar y profundizar en el tema de RS o Sustentabilidad, no solo ha sido el estudio de un caso, sino que es la más viva manifestación de como Andrés, Leandro y Santiago manifiestan así el deseo de encarar su futura vida profesional, plasmada en el presente estudio. Celebramos y aplaudimos esta iniciativa como forma y respuesta de servicio y búsqueda de generar un mundo con menos brechas y más oportunidades.

Desde el año 2005 como Comunidad Educativa nos hemos embarcado en un proceso de búsqueda continua y constante de la excelencia y calidad de nuestro servicio. Creemos que nuestros alumnos merecen tener un centro educativo de calidad donde se consagre el acceso a oportunidades que garanticen la promoción de una sociedad más democrática e inclusiva. Creemos en la educabilidad de la persona, así como en la educación como una de las mejores herramientas para la

inclusión social. Debido a esta política institucional, cuando recibimos el ofrecimiento de Andrés, Leandro y Santiago de realizar este estudio de nuestra casa de estudio lo recibimos como una buena noticia, ya que todo lo que nos ayude a mejorar para que nuestros alumnos, sus familias y toda la comunidad educativa posean las garantías necesarias para un buen desarrollo siempre es bienvenido.

El informe desarrollado, será nuestro “punta pie” inicial para seguir buscando la forma “responsable de organizar nuestras decisiones y actividades con un compartimiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible”.

No podemos dejar de resaltar el nivel de seriedad, respeto, profesionalidad y confidencialidad que en todo momento tuvieron los estudiantes, así como la avidez de conocer y profundizar en nuestro centro educativo.

Celebramos este trabajo, sabiendo que los conocimientos puestos al servicio de los demás, especialmente de los más necesitados, es el anuncio de un mundo mejor y más sustentable para todos.

Que Dios los bendiga.

**QUINTA PARTE:**  
**BIBLIOGRAFÍA**



- Liceo Jubilar Juan Pablo II; [www.liceojubilar.edu.uy](http://www.liceojubilar.edu.uy)
- Global Reporting Initiative; [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- Global Reporting Initiative; “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad” Versión 3.0; Ámsterdam; Holanda; 2006
- Ana Inés Balsa, Alejandro Cid; “Evaluación de Impacto de un Centro Educativo Gratuito y Auto-gestionado en un Barrio de Contexto Socio Económico Desfavorable de Montevideo”; Universidad de Montevideo; Montevideo; 2011
- Proyecto de Mejora de la Calidad Educativa del Liceo Jubilar “Juan Pablo II” (Proceso 2007-2011); Fundación Horreum, Universidad Católica; Montevideo; 2007
- Sarasola, Podestá y Bengoa; “Informe de Auditoría Liceo Jubilar Juan Pablo II”; Fundación Horreum, Universidad Católica; Montevideo; 2011
- Cr. Rafael Sánchez; “Liceo Jubilar Juan Pablo II: Informe de Procedimientos de Auditoría Previamente Acordados 2010”; Grant Thornton; Montevideo; 2010
- “Fundación Liceo Jubilar Juan Pablo II: Declaración de Ingresos y Egresos de Caja 31 de Diciembre de 2009”; Grant Thornton; Montevideo; 2010
- Lombardi; “Informe GRI Tres Cruces”, Tres Cruces; Montevideo; 2010
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; [www.mtss.gub.uy](http://www.mtss.gub.uy)
- A.N.E.P.; [www.anep.edu.uy](http://www.anep.edu.uy)
- Consejo de Educación Secundaria; [www.ces.edu.uy](http://www.ces.edu.uy)
- Estrategia Nacional para la infancia y la adolescencia; [www.enia.org.uy](http://www.enia.org.uy)
- CERES; [www.ceres.org.uy](http://www.ceres.org.uy)
- U.T.U.; [www.utu.edu.uy](http://www.utu.edu.uy)
- Uruguay Educa; [www.uruguayeduca.edu.uy](http://www.uruguayeduca.edu.uy)
- Ministerio de Educación y Cultura, Área de Investigación y Estadísticas de la Dirección de Educación; “Anuario Estadístico de Educación 2010”

- Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso; [www.iso26000latam.org](http://www.iso26000latam.org)

### **Monografías consultadas**

- Bauzá, Navajas; Balance Social en Instituciones Deportivas; abril 2008.
- Elzaurdia, Campiotti; Responsabilidad Social y Balance Social del Teatro Solís; UDELAR; Montevideo; diciembre 2010.
- Grimaldi, Perdomo, Soarez; Responsabilidad Social: Energías Renovables y Balance Social de ALUR; abril de 2011.
- Hernández, Maidán, Mascheroni; Balance Social del Museo del Carnaval; 2011.

### **Entrevistas Realizadas**

- Gonzalo Aemiluis, Director del Liceo Jubilar Juan Pablo II.
- Matías Folgar, Encargado del Espacio de Permanencia y Acompañamiento (EPA).
- Luis y Silvia Sosa, padres de dos alumnos del Liceo Jubilar.
- Profesor Ricardo Vilaró.

### **Normativa**

- ISO 26000; [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Decreto N° 543/006; [www.mtss.gub.uy](http://www.mtss.gub.uy)

### **Fotografías**

- Imágenes aportadas por el fotógrafo Martín Cerchiari, Noviembre 2010.

**SEXTA PARTE:**

**ANEXOS**

## **Anexo 1**

### **Entrevista a Ricardo Vilaró (4/Jun/2012)**

El profesor Ricardo Vilaró, ex coordinador Programa Mejoramiento de Enseñanza de Matemática en ANEP, Profesor de Matemática de Enseñanza Secundaria y de formación docente, Inspector, un hombre dedicado a la enseñanza toda su vida y a reflexionar sobre ella.

Los conceptos aquí vertidos fueron convalidados por el entrevistado.

#### **A) Situación actual de la educación**

**Equipo:** La situación actual de la educación es sin duda problemática, ¿cómo se podría fundamentar esta situación actual? ¿Cuál fueron las causas para llegar a este momento educativo?

**Vilaró:** En lo personal creo que hay una conjunción de factores. En primer lugar el sistema ya venía “haciendo agua”, desde los últimos 20, 30 años del siglo XX, pero de cualquier manera tenía una inercia, una cualidad propia, que le permitía a pesar de que necesitaba cambios, continuar con cierta robustez.

La dictadura pasa a ser un elemento trágico, ya que son miles los maestros y docentes que fueron expulsados. Eso ningún país puede no sentirlo. Además, creo que la dictadura cortó un proceso de reflexión propio del Sistema, ya que, dentro de todas las dificultades políticas, ideológicas y de confrontaciones, siempre hubo áreas de reflexión, de autoanálisis, de análisis crítico y de propuestas de cambios. En la década del 70, estábamos ante un cambio casi civilizatorio. Al cortar e impedir que funcionaran los ámbitos de autoanálisis y de reflexión para el cambio, la situación empeoró. Cuando cae la dictadura lo que se da es una restauración de

prácticas y de actores, pero lo que yo creo que nunca terminó de reconstituirse fueron los ámbitos de reflexión que habían antes.

Lo grave es que si se miran las cifras tenemos 4 décadas de estancamiento: índices de repetición y de deserción que en el mejor de los casos permanecen, cuando no se agravan, es algo muy fuerte. Además, como dicen Gerardo Caetano y De Armas en su trabajo “Democracia en Uruguay; historia reciente y desafíos”, estamos convirtiéndonos en un país de tercios: un tercio que no llega a terminar el ciclo básico y que no egresa, otro tercio que entra en la media y no egresa, y otro tercio que logra continuar. El tercio del medio trata de insertarse socialmente y laboralmente. Yo creo que estos fenómenos no son independientes del marco de la violencia y los problemas que estamos teniendo. Y ahí está inmerso el sistema educativo.

Si nosotros comparamos con la región, simplemente mirando Argentina, Brasil, Chile, en porcentaje de estudiantes, de una generación, de una cohorte de estudiantes de 15-16 años que terminan el ciclo básico, o porcentaje de jóvenes menores de 20 que terminan el bachillerato; si comparamos esos indicadores con los de Argentina, Brasil y Chile, estamos lejos. Lo más grave de esto es que estamos en una situación en la cual la propuesta genera mucha inequidad, en el sentido de que existe un sector que logra buenos resultados y otro cuyos resultados son muy malos, y en algunos casos sin importar los niveles adquisitivos de las personas. Esto se genera porque la propuesta educativa como tal, es anacrónica.

## **B) Proyecto educativo y programa curricular actual**

**Vilaró:** El problema de la enseñanza en los últimos 25 años, excepto el período de Rama que intentó tener un proyecto para todo el sistema, e incluso Pivel en el 85', es que se ponen en práctica programas focalizados. ¿Qué es un programa focalizado? Por ejemplo el programa de aulas comunitarias en secundaria que toma a alumnos excluidos por el Sistema y se les da un tratamiento especial, que abarca 1500, 1800, 2300 estudiantes y para ellos se lleva adelante una propuesta distinta, mucho más personalizada y en otro ambiente. En general se logran éxitos y consiguen buenos resultados. Entonces, ¿por qué esa práctica no lleva a que el sistema educativo se revise a sí mismo en su política universal? Estos programas focalizados no van a poder resolver el problema de la mayor parte del estudiantado no integrado.

Por otro lado, nadie entra en la discusión de cuáles son los cambios del punto de vista del programa curricular. Estos programas, ¿qué plantean en relación al perfil de egreso de cada nivel?, ¿lo van a extraer de los programas caducos que están hoy en marcha?, ¿quién va a definir el perfil de egreso? El problema es que para definir el perfil de egreso hay que hacer una discusión de política educativa al nivel, por lo menos, del gobierno de la enseñanza. Y para ello el gobierno de la enseñanza tiene que tener capacidad de diálogo, saber a dónde quiere ir, qué es lo que no funciona y qué tiene que cambiar mediante una propuesta de reestructura. O sea, el diseño curricular marco lo tiene que desarrollar el sistema y tiene que terminar de plasmarlo el gobierno de la educación. En ese marco, a mi me parece vital y clave, que cada centro educativo dé su respuesta, con personalidad, con

generalidad, con los problemas de su contexto, pero ¿cómo va hacer un programa para dar esta respuesta, cuándo se va a encontrar que desde el punto de vista del gobierno de la enseñanza hay cuestiones que no están definidas?

Tendría que plasmarse un Sistema que funcione con eficiencia y con serenidad, descentralizando lo que se pueda descentralizar, pero fundamentalmente, que no absorba a las cabezas del centro educativo a estar totalmente pendiente de problemas burocráticos o administrativos o de resolución de problemas de funcionamiento.

Adicionalmente creo que no se puede hacer el cambio sin los docentes y sin los estudiantes. Pero yo no veo cambios, y esta es una clave, de acuerdo a la demanda de la sociedad de la información. Más en un país en el cual no miramos al mundo. Es decir, la gente no lee, no estudia, no mira qué pasa en otros lados; si yo tengo un problema, y en otro lugar tienen el mismo problema, seré capaz de aprender de esa experiencia y aprovecharla a mi favor.

Existen muchos campos experimentales en el mundo para ver qué pasa. Los cambios hay que mirarlos y hay que estudiarlos, no para copiar, sino para pensar, incluso para ver fracasos.

### **C) Concepto de Autogestión**

**Equipo:** Bueno entonces se desprende de sus palabras, y es un concepto que Ud. maneja mucho, el tema de la autogestión o de los liceos comunitarios, ¿cree que dicho plan es solución para la mayoría de los problemas actuales?

**Vilaró:** Si tenemos un diseño curricular marco, definido el perfil de egreso, la comunidad educativa, enfrenta el siguiente problema: y es que hoy en nuestro

sistema educativo existe una lista preferencial ordenada de los docentes y el docente elige el centro educativo en donde trabaja, en vez de ser el Liceo el que busque un perfil de docente según las necesidades de la Institución, pudiendo así elegir el equipo de trabajo óptimo para llevar a cabo el proyecto educativo. Si hay un equipo, una comunidad docente; el centro educativo tiene las grandes líneas maestras pedagógicas para desarrollar el diseño curricular.

También existe otro problema, desde mi punto de vista, y es que las direcciones de los centros educativos tienen que estar full time. Hoy funciona un equipo de directores en donde se reparten los turnos: existe un Director y los Sub-Directores muchas veces operan en espacios de tiempo en los cuales el Director no está presente. La dirección debe cumplir indispensablemente el rol de liderazgo, de conducción del equipo, de gestión del establecimiento; no de destapar los caños, etc.

El liceo comunitario lo que busca es una “integración” del liceo en la comunidad, un “ir y venir”, de puertas abiertas, de ventanas abiertas. En este punto coincido con el Liceo Jubilar.

Tenemos que salir de un liceo que “mira para arriba”, en el sentido de ver qué orden tengo, que me dice la normativa y que me dice el inspector de funcionamiento o el Consejo. Esto no debe ser así, debe “mirar para abajo”, “para el costado” y también mirarse a sí mismo para transformarse; ser un liceo, con un diseño curricular, con un equipo docente profesional en donde cada profesor a partir de un marco curricular nacional, es desarrollador del currículo teniendo una actitud activa y no pasiva. El docente no aplica simplemente, sino que, en el



marco de ese diseño curricular nacional, el docente debe desarrollar, generar, crear, inventar, dar respuestas, en conjunto con el equipo, en relación con el medio y atendiendo a los estudiantes.

Hay un síntoma muy claro: la resistencia al Consejo de Participación Popular. La Ley de Educación estableció que en todos los centros educativos haya un Consejo de Participación Popular integrado por docentes, estudiantes y por los padres; tiene una serie de competencias acotadas. Sin embargo esos consejos salvo excepciones no se crean, no se instalan, generan una importante resistencia.

Hay temas vinculados a toda esta realidad: las condiciones de trabajo. El docente no puede ser un docente que vaya corriendo de una clase a otra. El centro educativo debe controlar que existan espacios para el docente para desarrollar otras actividades que no son de aula. Deben existir horarios y condiciones acordes para poder realizar una tarea productiva, dedicar ciertas horas a la semana a coordinar aspectos pedagógicos con sus colegas de la disciplina, o asesorarse para fortalecer las tareas que se están realizando en el centro educativo, o tener horarios de consulta a los alumnos que tienen problemas, o conversar con los padres o atender tal tipo de problema institucional. Entonces de esa manera va a haber un docente que se va a sentir mejor porque va a trabajar en otras condiciones humanas y materiales.

**Equipo:** Es más simple de esta forma que un profesor tenga la “camiseta puesta” que en las condiciones actuales.

**Vilaró:** Así es. Actualmente tienen salarios que son bajos, condiciones de trabajo terribles, un contenido curricular y un método de enseñanza fuera de época,

estudiantes que no son los mismos que hace 20 años, con problemas de todo tipo; es muy complicado.

Ahora, si no hay una propuesta que tenga respaldo político, que tenga equilibrio, que tome en cuenta qué se debe poner en práctica con los docentes, pero una propuesta que viene con la fuerza del gobierno de la enseñanza y la sociedad que la empuja en un plan; si no viene por ese lado, no sé cómo puede cambiar la situación actual.

**Equipo:** ¿Quizás el cambio vendría con la puesta en práctica un plan como el Pro Mejora?

**Vilaró:** El supuesto del ProMejora es: elegir 20 centros educativos para poner en práctica una experiencia, crear un ambiente apropiado y empezar a realizar actividades en las cuales el centro se mire a sí mismo, priorice sus problemas y diseñe un camino de superación. En mi opinión debe complementarse con la prepueta presentada en mi trabajo y por lo tanto en la entrevista en El Espectador: tomemos 10 centros educativos vacíos. ¿Por qué vacíos? Porque si yo voy por ejemplo al Miranda y quiero cambiar algo me encuentro con la resistencia de los que están ahí adentro.

**Equipo:** ¿La idea sería empezar la experiencia de cero?

**Vilaró:** Claro, apelando a las decenas de liceos presupuestados para su construcción. De ésta forma puedo plantear y organizar todas las áreas. No como un programa piloto, no para hacer todo homogéneo, sino para encaminarla como una experiencia pensada seriamente, que haga las cosas distintas, autoevaluada y también controlada en su funcionamiento. Pero que la pueda armar desde el

principio, porque cuando estoy construyendo en esta situación no existe cambio alguno, construyo simplemente.

### **E) Caso del Liceo Jubilar**

**Equipo:** En ese punto anterior quizás radique el éxito del Liceo Jubilar. ¿Qué semejanzas y qué diferencias encuentra entre el liceo Jubilar y su propuesta de liceos comunitarios?

**Vilaró:** Creo que el análisis debe ser realizado desde otra óptica. El Liceo Jubilar es una experiencia válida, que funciona, y que puede aportar mucho. Es un híbrido, porque el Jubilar debe de cumplir con el plan oficial de secundaria, enciclopédico, uno de los aspectos que considero se debe cambiar también.

Con respecto a los contenidos, me parece lógico y comparto con el Liceo, que de los programas educativos se distingan aquellos objetivos centrales, medulares, básicos y comenzar a caminar hacia ellos, eso me parece totalmente lícito, razonable y más cuando te das cuenta que si no a los alumnos los “matas”. Porque si el alumno no hace la experiencia en la cual se involucra, experimenta, ponga lo aprendido en práctica y por lo tanto se desarrolle y crezca, entonces el muchacho se paraliza, se estanca.

Yo creo que lo positivo del Liceo Jubilar es que lleva adelante una experiencia que funciona. Uno puede encontrarle virtudes, fallas, pero funciona y aporta. Entonces ahí si coincido con la visión de Gonzalo Aemillius.

Al mismo tiempo la solución no es crear 280 Liceos Jubilares en el país. De hecho, existen otras experiencias que funcionan dentro de todos los defectos del

sistema educativo actual. Por ejemplo el liceo de Maldonado mandó alumnos a tener una experiencia en la NASA por algo será.

Es decir, lo que funciona, mirémoslo, estudiémoslo, pero no tratemos de homogeneizarlo, como obligatorio para el resto de los centros educativos del país. Lo que necesitamos es creatividad, dentro de un diseño curricular nacional, mucha diversidad, mucha amplitud de respuesta, ¿y en función de qué? En función de la comunidad en que habitualmente el centro educativo se encuentra funcionando, trabajando.

### **E) Concepto de Responsabilidad Social**

**Equipo:** ¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social? ¿Cómo entiende que se vincula este concepto con el tema Educación?

**Vilaró:** Yo creo que todo centro educativo tiene una misión y por tanto una responsabilidad social con el país, con el medio en donde el centro se desarrolla y la sociedad en su conjunto. En el caso de la enseñanza, el centro educativo debe hacerse cargo de sus resultados, tiene que “mirarse a sí mismo y preguntarse”: ¿qué me está pasando?, ¿cómo voy?, ¿cuáles son mis fallas y mis fracasos? Porque en definitiva de ese análisis depende el futuro del estudiante y del país.

Hoy en día en el país existen aproximadamente 10 mil jóvenes y adolescentes, que son expulsados por el Sistema Educativo cada año. De ésta manera lo que se hace es hipotecarles la vida y condenarlos a condiciones de vida y de trabajo marginales.

Al mismo tiempo el país, y la comunidad también, necesitaba a esos jóvenes como gente creativa y productiva en la sociedad. Al existir estos casos de alumnos

que no logran el desarrollo adecuado y por lo tanto fracasan, se da la pauta que en estos centros educativos no está presente el concepto de Responsabilidad Social. Si estás en la educación y creas un centro educativo en esas condiciones no estás siendo responsable socialmente. Y este es un problema del sistema.

Hay una tendencia a echarle la culpa de todo al alumnado. Pero por otro lado a los profesores nunca se los evalúa. Siendo estos mismos docentes quienes tienen responsabilidad sobre lo que ocurra con sus alumnos. No tengo un trabajo el cual no me importa, yo tengo un trabajo en el que soy responsable que cada alumno, de acuerdo a sus posibilidades, salga adelante. Es decir, que como profesor, tengo una tarea que realizar y tengo que dar cuenta de eso. Pero atención: no hagamos del docente una víctima de esta situación. Las responsabilidades son colectivas, sociales, políticas y del sistema.

#### **F) Presencia en los medios**

**Equipo:** ¿Mejora que toda esta temática esté en los medios?

**Vilaró:** Hay una anestesia cultural muy fuerte, que nace en su identidad, como reticencia al cambio.

Entonces, si no se hablara del tema sería peor. Pero la gran pregunta es: ¿podremos cambiar solo discutiendo? O surge en algún momento un equipo que tenga las ideas claras, con capacidad de diálogo, que pueda conducir un cambio; o por lo menos que hubiera una cierta variedad de modelos, por ejemplo 10 experiencias serias y distinguibles por sus características y opciones pedagógicas asumidas que se sumen a la del Jubilar; 10 centros en los cuales se puedan analizar la originalidad, formas de trabajar y de porqué se llega a ciertos grados de

eficacia. Y en el mismo sentido rescatar en el país aristas valiosas y exitosas en el propio sistema.

De esta forma la discusión sobre lo que hacer sería mucho más fácil, ya que en vez de comparar o analizar algo abstracto, lo podés contrastar con otras experiencias observables y presentables colectivamente. Por eso me parece muy importante generar centros educativos que hagan cosas distintas, para que la discusión baje a la tierra. La inercia que hay en la educación es muy fuerte. Y siempre con la convicción de no pretender la homogeneidad mutiladora de la creatividad.

### **G) Motivación**

**Equipo:** ¿Qué es la Motivación dentro de una institución educacional?

**Vilaró:** Yo creo que el tema es qué tipo de actividades se desarrollan en el marco liceal. Existe una discusión teórica en el ambiente sobre el tema de las competencias. El liceo curricular ¿es por competencias o es por asignaturas? Si se organizara por competencias se definiría cuales se quieren desarrollar en los centros. Estoy de acuerdo a que debieran organizarse mediante competencias pero sin olvidar las asignaturas. Creo que debiera de cambiarse el régimen monopolizador de las asignaturas; que pasen a ser subordinadas, más que rectoras de la vida estudiantil de los adolescentes. Lo que privilegiaría son actividades, proyectos, talleres, problemas, situaciones de vida en los cuales se requieran como insumo las matemáticas, la física, la historia, las ciencias sociales.

El problema como lo menciono en mi proyecto de Liceos Comunitarios, es el horario curricular. En el mismo las asignaturas no deberían superar el 40% del

horario de actividades de un centro educacional, o sea que en el restante 60% se harían actividades de otra naturaleza, como lo son talleres, proyectos, investigaciones; que en su momento demandarán insumos de las asignaturas.

Yo creo que es vital considerarlo, por ejemplo, si yo organizo partidos de rugby, clases de fútbol, de básquetbol o de vóleibol, los alumnos tienen reglas propias de la actividad, reglas humanas de consideración y respeto con mi equipo, y con el equipo contrario; así como la importancia que adquiere la dedicación y la práctica para en la realización de la actividad en sí.

En definitiva, hay que educarlos, y de esta manera se incorporan valores y conocimientos. Al mismo tiempo se podrían anexar otras actividades o experiencias en donde se incorporen por ejemplo conocimientos de geometría o de varias disciplinas.

Yo creo que la motivación tiene que estar íntimamente ligada al sentir del muchacho, es más considero importante el estar motivado a entender la motivación del alumno, si no fuera así ¿cómo puedo llegar a entenderlo y posibilitar que esas aptitudes emerjan?

El alumno quiere poder ver la utilidad de ese conocimiento en el momento, no le sirve aprender el teorema de Pitágoras porque en la facultad lo va a necesitar. Precisa encontrarle una utilidad y aplicación en el momento.

Por eso creo que los liceos deben de tener ciertas actividades, no teniendo como fin a la persona dentro de diez años, sino teniendo en cuenta el hoy, y sabiendo que a la larga repercutirá en una mejor formación para el futuro.

La motivación del alumno es central, y no se motiva con un “ejemplito” seguido de todo un discurso acerca de una temática; se motiva a través del diálogo, del razonamiento conjunto entre el profesor y los alumnos, la cooperación de los alumnos entre sí. Si no involucro al alumno, se va o no se desarrolla.



## **Anexo 2**

### **Entrevista a Matías Folgar (16/Mar/2012)**

El profesor Matías Folgar, coordinador del Área de Ex-alumnos, “Espacio de Permanencia y Acompañamiento” EPA, del Liceo Jubilar Juan Pablo II.

Los conceptos aquí vertidos fueron convalidados por el entrevistado.

### **Equipo: ¿Cómo surge en el Liceo Jubilar el Espacio de Permanencia y Acompañamiento, EPA?**

**Matías:** Surge por la necesidad que se veía en los alumnos que al terminar tercero en el Jubilar, encontraban dificultades para seguir estudiando y así poder terminar la Educación Media. Por ello surge este Espacio de Permanencia y Acompañamiento.

En el EPA se invita a los chicos a participar, a los que egresan del ciclo básico y a los que ya se encuentran en el EPA. Para el 2012, es decir, a fines de 2011, se formalizó un poco más la invitación y se hizo una aplicación. Los chicos que querían participar tuvieron que aplicar para integrar el programa, aplicar en el sentido de cumplir a fin de año con una serie de requisitos que generen su compromiso.

El EPA surgió en el 2010 con 32 gurises, que concurrían a instituciones privadas en su mayoría, algunos iban a instituciones públicas. Con las instituciones privadas, nosotros gestionábamos la beca; el liceo que los recibía le daba un porcentaje de la beca y el Jubilar pagaba el resto.

Los chicos iban de mañana al liceo, que es lo que ocurrió el año pasado y este año también, y de tarde venían para acá. Al llegar al Jubilar, almorzaban, y luego

tenían un cronograma de actividades, en aquel momento 3 veces por semana. Había 2 talleres: de teatro y de animadores; tenían rugby después de las 18:00, tenían un espacio de apoyo 2 días a la semana, y producción de mermelada, que era con lo que nos pagábamos los boletos.

**Equipo: ¿En qué horario concurrían al liceo para realizar esas actividades?**

**Matías:** de 14:30 a 18:00 era la propuesta de talleres. Los gurises llegaban un poco antes para almorzar.

**Equipo: ¿Cuál sería la razón de ser del EPA?**

**Matías:** El objetivo principal del EPA es posibilitar que los chicos finalicen la educación media y se puedan insertar en la vida adulta con oportunidades reales. Y si hablamos de oportunidades reales, insertarse en el mercado laboral con oportunidades, e insertarse a la educación terciaria con un nivel educativo que les posibilite desenvolverse satisfactoriamente.

**Equipo: ¿cuál ha sido la evolución del espacio a lo largo de estos años?**

**Matías:** En el 2011, el EPA tuvo 58 chicos. Este aumento de 32 chicos en 2010 a 58 chicos en 2011 fue producto de la generación que egresó del ciclo básico en el 2010, mientras que la generación que había egresado en 2009 se mantuvo en el programa casi en su totalidad.

En el 2011, adicionalmente el cronograma de actividades pasa de 3 días a la semana a 5, de lunes a viernes, manteniendo el horario. El EPA contaba con 28 gurises en Nivel 1 y 30 en el Nivel 2.

El EPA Nivel 1 es 4to año de liceo o 1er año de Bachillerato Tecnológico, El EPA Nivel 2 es 5to año de liceo o 2do año de Bachillerato Tecnológico y El EPA Nivel 3 es 6to año de liceo o 3er año de Bachillerato Tecnológico.

En el 2012, el Liceo Jubilar tiene el crecimiento máximo de su historia, porque cuenta con 2 grupos por cada año de ciclo básico, 1 grupo por cada nivel de EPA, sumado al liceo de adultos que surgió en el 2011 y que funciona de noche. Ese un dato no menor por ejemplo en lo referente al aumento en la utilización de recursos energéticos.

En el EPA fuimos aprendiendo, en el 2010 se tenía muy poco tiempo dedicado a espacios para estudio pero mucho tiempo para taller, tenía poca carga horaria y los gurises no tuvieron los resultados que nosotros esperábamos que tuvieran en el liceo. Igual se mantuvieron escolarizados y hubo muy poca repetición.

Para el 2011, se suprimió teatro, quedó el curso de animadores y quedó la iniciativa laboral que se diversificó: para el EPA 1 era fabricación de mermeladas, para el EPA 2 se inició una capacitación laboral como es el Centro de Fotocopiado en donde a los chicos se les daba la preparación y luego hacían pasantías en empresas, y la idea este año para el EPA 3 es que se pueda encarar como un emprendimiento.

El comienzo del 2012 marca que el aumento de participantes fue menor que en el 2011. Esto se debió a que en el 2011 se llevó adelante de una forma más sistemática y rigurosa la evaluación de los chicos por medio del armado de boletines para que los gurises y sus familias conocieran cual era su evolución, aquellos puntos fuertes y los que tenían que mejorar.

Se les empiezan a fijar metas a los gurises, por ejemplo: si empezaste con 8 bajas el 1er trimestre para el 2do trimestre tenés que tener 4. Entonces esas evaluaciones hicieron que se separaran un poco los gurises que venían por el solo hecho de seguir viendo a los amigos y estar en el Liceo, de los realmente interesados en el espacio.

Además para este 2012 incorporamos una nueva aplicación, creamos un comité externo para darle mayor transparencia al proceso, integrado por voluntarios de las organizaciones que apoyan el espacio de ex alumnos: Reaching U, de Fulbright; a ver el desempeño de los gurises. Nosotros armamos un formulario, ellos tenían que armar una carta recomendación, y junto al boletín, realizamos un informe de cada chico; para luego junto a este Comité analizar el caso a caso y de todo ese trabajo e intercambio obtener información más completa de los participantes del espacio.

**Equipo: ¿Cuáles han sido los resultados observados?**

**Matías:** Nosotros estuvimos haciendo números, acerca de cuál ha sido el impacto en los exalumnos, y por lo pronto los que siguen en el espacio, todos siguen estudiando, es más esa es condición necesaria para continuar en el espacio, y dentro de ellos, todos están estudiando en bachillerato y son muy pocos los casos que hemos tenido de gurises que hayan repetido. Ahora tenemos 2 que repitieron quinto y a veces se da por ejemplo por un cambio de orientación, que no es una pérdida en realidad, sino que va alineado a apuntar al proyecto de vida de cada uno.

**Equipo: ¿Cuáles son los procedimientos para analizar esos resultados?**

**Matías:** Se hacen evaluaciones 3 veces al año, 2 veces se hacen entrevistas con las familias, se armó una escala que tienen puntajes desde la A a la C, y se armaron una serie de ámbitos, áreas de evaluación, en donde se analizan ciertos indicadores.

Todo esto ha surgido en etapas continuas de intercambio entre profesores y alumnos. ¿Qué actividades se realizan en el EPA? ¿Qué es lo que esperan los alumnos y sus familias del EPA? Y de esta forma fuimos armando las formas de evaluación en conjunto, de alguna manera consensuada.

Todo estos puntos se plasman en un boletín para el EPA directo, el cual tiene diversas áreas: académica, actitudinal, asistencia, laboral, responsabilidad social y compromiso familiar. Para luego realizar un análisis global del alumno.

Dentro de esas áreas por ejemplo académico, es el rendimiento dentro del instituto, rendimiento en la Alianza, en el curso de inglés, conducta; luego en lo actitudinal está el compromiso con el estudio, con animadores, vínculo y relacionamiento con los compañeros, con los referentes; en asistencia, asistencia al EPA, asistencia al instituto, a la alianza y puntualidad; y así componemos todos los campos.

Adicionalmente el boletín surge a partir de la ayuda de la consultora Advice, quienes nos dieron como insumo, qué era lo que ellos buscaban en las selecciones de personal de las empresas con las que ellos trabajaban, para evaluar el desempeño de alguien que se inserta al mercado laboral. El fin es que los gurises

sean evaluados en iguales términos a los que van a ser evaluados en un futuro. Por ejemplo la puntualidad es tan importante como que hagas bien tu tarea.

Luego de todo este análisis se realiza una calificación global.

La idea de todo esto es calificarlos de la A a la C, siendo A objetivo logrado, B parcialmente logrado y C no logrado.

**Equipo: Estos boletines fueron implementados en el 2do. trimestre del 2011, en el 2010 ¿cómo se hacía para hacer estas evaluaciones?**

**Matías:** El gran cambio sucede desde el 2009 donde el espacio no existía, hacia el 2010 donde ingresa el primer grupo de exalumnos bajo la denominación de EPA 1. En el 2010 lo que hacíamos era realizar una ficha de cada uno de los exalumnos, entonces teníamos los boletines de los centros de estudio, que los alumnos nos entregaban, y en esa instancia era donde nosotros analizábamos los boletines adaptándonos a las formas de evaluación de cada centro, y nos deteníamos en el por qué de cada puntaje, intercambiando en cuáles eran los puntos flojos y las fortalezas de cada alumno. La parte motivacional era muy importante en ese seguimiento, un “vamo arriba” no te dejes estar con esto o con lo otro.

**Equipo: Entonces se podría concluir que el seguimiento existía, pero al ser una primera etapa de aplicación del EPA, no estaba tan formalizado.**

**Matías:** Si, el seguimiento existía, en la medida que se tenían entrevistas en los institutos, con directores y profesores, y en el seguimiento con las familias por separado y en reuniones de padres genéricas.

En el 2011 se logra formalizar esta etapa de evaluación ya que se incorpora un nuevo trabajador al área, pudimos realizar el trabajo mucho más sistemático, en el sentido que comenzamos a trabajar con archivos “docs” en “google docs”, entonces teníamos planillas en donde actualizábamos los datos de cada uno de los gurises, donde cargábamos hasta las comunicaciones que teníamos con cada instituto, que se habló, que queda pendiente, etc. Entonces se conformaba una base de datos actualizados al instante, así también con las asistencias, con las calificaciones. Además de que nosotros tenemos que reportar tanto por los alumnos como por los exalumnos, y en este caso en los exalumnos debemos realizar los tres informes anuales a lo largo del año.

Si nosotros comparamos los datos provenientes a años anteriores de la aplicación del EPA, cómo han ido transcurriendo la vida estudiantil de esos alumnos que no pudieron ser parte del espacio ya que no existía en su momento, con los resultados que surgen de estas nuevas generaciones si incluidas en el EPA a partir del 2010; sin duda que el espacio a ayudado a mantenerlos en la órbita estudiantil, porque de un % ya no del jubilar, sino a nivel barrio de menos de un 10% de acceso y culminación de bachillerato, acá estamos teniendo más de un 80%.

**Equipo: ¿Qué pasa si un alumno al culminar el ciclo básico, no desea integrarse a este espacio?**

**Matías:** Otra cosa que se incorporó en el EPA, es que para todos aquellos gurises que no optaron por este acompañamiento presencial pues no pudieran cumplir con los compromisos, pero que no querían desvincularse del Jubilar, para ellos se crea una unidad denominada EPA indirecto y así poder continuar con actividades

brindadas por el liceo, como por ejemplo las clases de fútbol, que les eran compatibles con sus horarios.

Usamos mucho las redes sociales, el facebook, entonces los gurises nos traen los boletines, los llamamos para invitarlos periódicamente a actividades, pero haciendo un seguimiento directo, también para saber y tener claro las actividades de todos, no solos los que optaron por el EPA directo, y poder así seguir estimulándolos y acompañándolos para que culminen su carrera liceal. Porque muchas veces la visión a corto plazo está muy arraigada acá, entonces ya comienzan a tener edad para conseguir trabajo mucho más fácil, hacen sus primeros pesos, pero se pierde el objetivo final formativo.

Aún aquellos alumnos, que los existe, que hayan optado por no continuar su vinculación con el liceo de ninguna de estas formas, pretendemos más por un tema estadístico, poder tener los datos de cómo les ha ido, pero ya sabemos que no quieren continuar ligados al Jubilar.

**Equipo: Sin duda que son edades en las cuales el estudio y el trabajo son difíciles de compatibilizar, ¿cuál es la opinión del Liceo en este aspecto?**

**Matías:** Nosotros avalamos que los chicos trabajen en estas etapas, pero consideramos que esos horarios deben de ser compatibles con los horarios estudiantiles, cuestión de que no pongan en riesgo la posibilidad de seguir creciendo. En ese sentido creemos que el trabajar es clave en aspectos como por ejemplo, de que los boletos que obtienen estos exalumnos no provienen de convenios como en el ciclo básico, sino de la elaboración y comercialización de mermeladas.



También intentamos ser sumamente cuidadosos, en que en algún momento se debe de terminar este proceso para ellos, se debe buscar otro de los objetivos específicos del Liceo, que es generar autonomía en los alumnos, que no tengan la necesidad de seguir ligados curricularmente; situación que no quita que una de los principales búsquedas es que un futuro no muy lejano el mismo Liceo pueda ser gestionado por ellos mismos, mediante su egreso y puedan transmitir su experiencia tanto como profesores adscriptos o animadores de futuras generaciones.

Recién estamos en los primeros años de su aplicación, y a cada año, a cada paso que se da, van surgiendo cosas nuevas, y al ir avanzando uno de los objetivos futuros es poder crear un EPA 4 a través de la adquisición de ciertas becas que nos han ofrecido en universidades, y de esa manera los chicos puedan seguir proyectándose.

### **Anexo 3**

#### **Entrevista realizada a Silvia y Luis (30/Jun/2012)**

Silvia y Luis son los padres de dos chicos que asisten al Jubilar. Yenifer está cursando tercer año de ciclo básico y su hermano Anthony asiste al tercer nivel del EPA y estudia Mecánica Automotriz en Don Bosco.

Los conceptos aquí vertidos fueron convalidados por el entrevistado.

#### **I) Introducción**

##### **Equipo: ¿cómo conocieron el Liceo Jubilar?**

**Silvia:** nuestra familia vive a media cuadra del liceo, sin embargo, nuestro primer contacto con el Jubilar fue cuando anotamos a Anthony en primer año de liceo. Lo inscribimos por la seguridad que implicaba el hecho que el liceo estuviera cerca de nuestra casa, ese fue el factor determinante.

**Luis:** hace seis años que venimos al liceo. Al principio ella (Silvia) era la que tenía contacto directo con el liceo; a mí me costó un poco más participar de las actividades, pasaba en frente y me quedaba esperando en el portón de entrada, pero de a poco me fui involucrando. Comencé a participar en el liceo cuando me incorporé al taller de rugby en 2010.

**Equipo:** ¿Sos profesor de rugby?

**Luis:** empecé como profesor y ahora soy entrenador.

**Equipo:** ¿cómo llegaste a ser entrenador de rugby?

**Luis:** todo empezó cuando venía a ver a Anthony en los entrenamientos, solo observaba las prácticas porque al desconocer las reglas no entendía como se jugaba. Un día, como soy preparador físico en un curso que hice en el ejército y

me gusta la temática, fui a ver a Anthony que estaba haciendo la pretemporada en Los Pinos. Al mostrar interés en los ejercicios que estaban haciendo los chicos, me propusieron hacerme cargo del equipo de rugby. Fue en ese momento que comencé a hacer el curso de entrenador de rugby, al cual fue complicado insertarme porque iban en su mayoría ex jugadores de rugby mientras que yo no conocía nada del deporte.

**Equipo:** por lo tanto Luis, fue por propia iniciativa que decidiste integrarte al taller de rugby. Además de participar en este taller, como padres ¿tienen que realizar tareas obligatorias?

**Silvia:** si, tenemos que participar de la cocina y la limpieza durante tres semanas al año. El resto de las actividades que hacemos dentro del liceo son voluntarias. En mi caso colaboro en donde el liceo me precise: limpieza, cocina, ayudo a los chicos del rugby haciendo pizzas para recaudar fondos para pagar los boletos.

**Equipo:** ¿trabajan?

**Silvia:** yo no trabajo.

**Luis:** yo soy funcionario del Ejército

## **II) Acerca del Liceo Jubilar**

**Equipo:** ¿qué opinión tienen del Liceo Jubilar en general?

**Silvia:** es grandioso.

**Luis:** a nosotros nos sirvió en varios aspectos. En primer lugar, el liceo fue un lugar que nos dio seguridad para nuestros hijos por el hecho de estar cerca a nuestro hogar. Pero en lo que yo pongo mayor énfasis es la manera en que nos enseñó a nosotros como familia, nos ayudo a ser más unidos, venimos al liceo y

estamos siempre juntos. En mi caso, el liceo no me llamó sino que me “atrapó”, me sentí integrado desde el principio.

**Equipo:** o sea que además de la función educativa del liceo, este colaboró a que fueran una familia más unida.

**Luis:** 100%, es así.

**Silvia:** es cierto, como familia somos más unidos y en mi caso me ayudó a tener una actitud más abierta con los demás. En mis primeros contactos con el Liceo tenía un excesivo perfil bajo, y Gonzalo me ayudó a integrarme en las actividades. Hoy en día, participo en todas las actividades en donde me necesitan sin esperar a que me llamen.

**Luis:** además todas las personas en el liceo te reciben bien, te hacen sentir uno más. La gente que apoya en el liceo es bárbara; yo vengo de “abajo” y siempre relaciono a alguien de buena posición económica con “patrón”, y eso hace que me sienta aislado. En cambio en el Jubilar no existe eso, el trato de la gente que colabora hace que nos sintamos todos iguales.

**Equipo:** ¿sienten que el liceo es un lugar en donde pueden plantear sus preocupaciones e inquietudes?

**Silvia:** en el liceo puedes plantear tus problemas personales y familiares y las personas que trabajan acá te ayudan a salir adelante de cualquier manera. Encontramos contención y apoyo en todo sentido por parte de quienes trabajan en el liceo.

**Equipo:** ¿qué opinión tiene de los docentes, adscriptos y personal en general?

**Silvia:** estamos muy contentos, siempre escuchan nuestros planteos y están atentos a nuestras necesidades.

**Luis:** existe una muy buena relación entre todos. Desde Gonzalo para abajo, el trato de todas las personas de las diferentes áreas del liceo con las familias es excelente.

**Equipo:** ¿cuáles son los factores que hacen que exista este clima tan ameno dentro del liceo?

**Silvia:** la disciplina es un aspecto muy importante para mantener el clima de respeto y armonía en el liceo. Por ejemplo, si los chicos tienen un número de observaciones la sanción es que deben venir a realizar la tarea comunitaria con sus padres.

**Luis:** uno de los factores que hace posible este buen clima es que los chicos aceptan los límites de comportamiento que les son impuestos de buena manera y como algo natural. Como entrenador de rugby dejo claras las pautas de conducta que los chicos deben respetar.

**Equipo:** ¿qué importancia le dan al hecho del horario de clase extendido?

**Luis:** genera que los chicos estén menos en la calle, colabora para que no estén allí.

**Silvia:** los chicos tiene que cursar las materias obligatorias pero también tienen talleres y actividades comunitarias por lo tanto el tiempo que el liceo les insume una buena porción del día. Esto provoca que no estén tanto tiempo en la calle.

**Equipo:** ¿qué actividades le gustaría que se pudieran llevar a cabo que hoy no se hacen en el Jubilar?

**Silvia:** el Liceo esta completo. Por ahí lo que faltaría sería que más padres se involucren en actividades voluntarias y que no solo cumplan con las comisiones obligatorias.

**Equipo:** ¿conocen la opinión de chicos que asistan a liceos públicos?

**Silvia:** si, tengo un sobrino que es de Sauce y me dice siempre que ojalá el liceo al cual va fuera como el Jubilar. Por ejemplo el menciona las muy malas condiciones de higiene de los baños; en el Jubilar los baños siempre están limpios y prolijos.

**Luis:** otra diferencia con el liceo público es que en el Jubilar los chicos se sienten formando parte de lo mismo, existe entre ellos un sentimiento de pertenencia sin importar el tiempo que hace que están en el liceo.

**Silvia:** además mi sobrino me comenta que las autoridades del liceo no están al tanto de si los chicos van o no van, no les interesan los motivos por los no asiste o se ausentan del liceo. En el

Jubilar el seguimiento de los chicos es constante, personalizado, si los chicos faltan se indagan las causas y en muchos casos se los va a buscar a su casa si no pueden venir.

**Equipo:** ¿Sabes cómo se financia el Liceo?

**Silvia:** por medio de colaboraciones que consigue Gonzalo de empresas y personas. Por ejemplo Anthony cuando entró lo becó el BBVA. A Yenifer cuando entró la becó Movistar. A los chicos de una clase los apadrinó el BBVA y a la otro Movistar. Estas empresas pagan lo que vendría a ser la “cuota” de los chicos.

**Equipo:** ¿han solicitado en algún momento ayuda por problemas personales?

**Silvia:** si, por ejemplo cuando estoy pasando un mal momento personal vengo a hablar con Gonzalo y me desahogo con él.

**Equipo:** ¿Esperan seguir en contacto con el Liceo luego que sus hijos culminen su etapa en el Liceo Jubilar?

**Silvia:** a mí me van a tener que echar del Liceo, me van a tener que “matar” para que me vaya del Liceo. Representa una “segunda casa” para nosotros; si nos permiten seguir en contacto luego que mis hijos terminen su etapa en el Liceo vamos a seguir viniendo. Yo colaboro en todo lo que puedo porque disfruto de venir; por ejemplo, los lunes, miércoles y viernes vengo a ayudar a la directora de la noche con los papeles y en cualquier cosa que me pidan

**Equipo:** ¿por qué creen que no existen otros centros educativos como el Liceo Jubilar?

Silvia: Jubilar es uno solo, no va a existir otro igual.

**Luis:** puede haber liceos parecidos pero nunca uno igual. Lo que explica esto es que por más que crees diez liceos iguales a este, va a ser muy difícil de tener el mismo equipo de personas que hay en el Liceo y por lo tanto crear el ambiente que se respira en el Jubilar. Y este clima que se vive propicia, entre otras cosas, que chicos que tenían actitudes negativas cambien esas su forma de ser para mejor de una manera que nos resulta gratamente impactante. Esto nos pasó con un chico del equipo de rugby.

### **III) Clases para adultos**

**Equipo:** ¿asisten a clases para adultos?

**Silvia:** si, el año pasado cursamos las trece materias del Ciclo Básico. Ahora tenemos el Ciclo Básico completo. En el 1er semestre cursamos seis materias y en el 2do semestre las restantes siete; entregamos dos proyectos para aprobar los cursos, uno al finalizar cada uno de los semestres.

**Luis:** fue algo prácticamente nuevo después de veinte años de no entrar a un salón, tener un profesor que te esté exigiendo, tareas que realizar, horas de estudio en casa; fue un desafío hermoso, una experiencia gratificante para nosotros. Antes de cursar el Ciclo Básico, mis hijos me consultaban alguna duda y no sabía cómo responderla, sentía una gran impotencia. Pero el hecho de ir a clases cambió esto e hizo que se generara un clima de estudio muy lindo en casa, en donde junto a Silvia y nuestros hijos intercambiábamos ideas y nos complementábamos para salir adelante en las materias.

**Silvia:** te cuento una experiencia que tuvimos. Mi hijo se fue a examen de física y como Luis y yo estábamos cursando física lo pudimos ayudar para que pudiera salvar la prueba. La verdad que esto nos dio mucho orgullo; agradecemos mucho la oportunidad que nos brindó el Liceo de cursar Ciclo Básico.

#### **IV) Sus hijos**

**Equipo:** ¿Qué cambios ha notado en sus hijos desde que asiste al Liceo Jubilar?

**Silvia:** lo que ha cambiado en ellos es que entienden los límites que les ponemos nosotros como padres, si bien a veces no les gusta algo que tienen que hacer, respetan lo que les decimos y lo aceptan. Además también se han integrado con chicos del Liceo y han hecho amistades con ellos.



**Luis:** cuando nuestros hijos van a cumpleaños de algunos de los chicos/as del Liceo nosotros nos sentimos tranquilos puesto que ellos están seguros.

**Equipo:** cuando terminen el liceo, ¿qué espera para el futuro de sus hijos?

**Silvia:** nuestro hijo ya va a ser mayor y quiere trabajar pero tiene que seguir estudiando. Cuando terminó tercero, yo lo incentivé a que hiciera el bachillerato tecnológico de mecánica porque le veo las aptitudes para que continúe ese oficio.

**Luis:** la educación hace que tengas más posibilidades de desarrollo en la vida. Yo no pude continuar el liceo cuando era adolescente por diferentes motivos, pero quiero que mis hijos puedan tener la oportunidad de estudiar, saben que cuentan con nuestro apoyo en este sentido.

#### **V) Proyecto Belén**

**Equipo:** ¿conoces lo que es el Proyecto Belén?, ¿han recibido la visita del Liceo?

**Silvia:** conocemos si lo que es. Pero nosotros no nos anotamos porque creemos que hay gente que necesita más ayuda para restaurar su vivienda, entonces les damos prioridad a ellos. En el Liceo hay chicos que viven en condiciones peores a las nuestras, entonces directamente no nos anotamos para recibir ayuda para arreglar nuestra casa y preferimos que esa colaboración vaya para ellos. Nosotros tratamos de, en lo posible, arreglarnos con lo que tenemos y no pedirle nada a nadie.

#### **VI) Después del Liceo Jubilar**

**Equipo:** ¿Esperan seguir en contacto con el Liceo luego que sus hijos culminen su etapa en el Liceo Jubilar?

**Silvia:** a mí me van a tener que echar del Liceo, me van a tener que “matar” para que me vaya del Liceo. Representa una “segunda casa” para nosotros; si nos permiten seguir en contacto luego que mis hijos terminen su etapa en el Liceo vamos a seguir viniendo. Yo colaboro en todo lo que puedo porque disfruto de venir; por ejemplo, los lunes, miércoles y viernes vengo a ayudar a la directora de la noche con los papeles y en cualquier cosa que me pidan

**Equipo:** ¿qué preocupaciones tienen respecto a sus hijos luego que terminen su etapa en el Liceo Jubilar?

**Silvia:** me preocupa que mis hijos sigan estudiando y que se desarrollen como personas de la mejor manera posible.

**Luis:** yo me preocuparía si dejan de estudiar, ahí estamos en un problema. Por ejemplo Anthony, que cumple 18 ahora en diciembre le digo que mientras él esté estudiando tiene mi casa; respetando los límites que Silvia y yo marcamos en la casa. Si no está trabajando no me preocupa porque está estudiando para ello.

## Anexo 4

### Resultados de Aprendizaje de los Alumnos del Liceo Jubilar - Estudio Técnico elaborado por CERES en 2010 en base a las pruebas PISA

	1º	2º	3º
<b>Prueba</b>	<b>Repisas 1 - Multiplicación en N</b>		
Secundaria	82.2	83.3	67.7
Jubilar	93.7-75	90	100

	1º	2º	3º
<b>Prueba</b>	<b>Repisas 2 - División en N</b>		
Secundaria	23.2	30.5	25.8
Jubilar	43.7-12.5	60	48.1

	1º	2º	3º
<b>Prueba</b>	<b>Tarifas Postales 1 - Orden en Q</b>		
Secundaria	63.6	70.7	80.4
Jubilar	75-75	83.3	96.2

	1º	2º	3º
<b>Prueba</b>	<b>Tarifas Postales 2 - Adición en Q</b>		
Secundaria	32.1	42.1	55.2
Jubilar	37.5-31.2	66.6	92.5

	1º	2º	3º
<b>Prueba</b>	<b>Energía Eólica 1 - Gráficos Cartesianos</b>		
Secundaria	71.1	79.2	84.6
Jubilar	68.7-62.5	93.3	96.2

	1º	2º	3º
<b>Prueba</b>	<b>Importaciones 1 - Gráficos Cartesianos</b>		
Secundaria	44.1	61.6	67.8
Jubilar	43.7-50	83.3	88.8

	1º	2º	3º
<b>Prueba</b>	<b>Importaciones 2 - Gráficos Cartesianos</b>		
Secundaria	23	36.8	43.9
Jubilar	31.2-28.1	53.3	66.6

	1º	2º	3º
<b>Prueba</b>	<b>Importaciones 3 - Gráficos Cartesianos</b>		
Secundaria	27.2	47.9	69.5
Jubilar	28.1-31.2	80	96.2

	1º	2º	3º
<b>Prueba</b>	<b>Cantero - Perímetro y Área</b>		
Secundaria	31.2	33.3	28.3
Jubilar	12.5-28.1	33.3	33.3

## Anexo 5

### Encuesta a las familias de los alumnos del Liceo Jubilar (124 encuestados)

	Muy Malo	Mal	Regular	Casi Aceptable	Aceptable	Bueno	Más que bueno	Muy Bueno	Sobresaliente	Excelente
1 ¿Considera que en el Liceo puede plantear sus inquietudes con respecto a la educación de su hijo/a?	0.81%	0.00%	0.00%	0.00%	4.03%	4.03%	6.45%	13.71%	10.48%	60.48%
2 ¿Concurren al Liceo cuando observa algún problema con su hijo/a vinculado a la institución?	0.00%	1.61%	2.42%	0.81%	2.42%	8.06%	8.06%	16.13%	13.71%	46.77%
3 ¿Consideran que sus planteos son escuchados por los integrantes de la institución?	0.00%	0.00%	0.80%	1.60%	2.40%	1.60%	8.00%	10.40%	11.20%	64.00%
4 ¿Consideran que en el Liceo puede plantear otros problemas que no estén relacionados con la educación académica (problemas familiares, sociales)?	0.00%	0.80%	0.80%	1.60%	4.80%	7.20%	9.60%	8.00%	8.80%	58.40%
5 ¿Consideran que el servicios de orientación (psicóloga, asistente social, adscriptos) es aceptable?	0.00%	0.00%	0.00%	2.46%	1.64%	4.92%	7.38%	17.21%	11.48%	54.92%
6 ¿Están satisfechos con la atención que brinda el Servicio de Orientación?	0.00%	0.00%	0.00%	1.61%	4.84%	7.26%	2.42%	16.94%	9.68%	57.26%
7 ¿Están satisfechos con el Acompañamiento Grupal y Personal que tiene su hijo/a en el Liceo?	0.00%	0.00%	0.00%	0.81%	1.61%	4.84%	6.45%	9.68%	18.55%	58.06%
8 ¿Están satisfechos con el proceso de enseñanza-aprendizaje en el que participan sus hijos/as?	0.00%	0.00%	0.00%	0.80%	0.80%	3.20%	4.00%	9.60%	11.20%	70.40%
9 ¿Están satisfechos con las actividades complementarias obligatorias (talleres, salidas didácticas) que ofrece el Liceo?	0.00%	0.00%	0.00%	2.40%	1.60%	1.60%	3.20%	10.40%	12.80%	68.00%
10 ¿Están satisfechos con su relación con el Liceo?	0.00%	0.00%	0.00%	0.81%	1.61%	6.45%	3.23%	7.26%	10.48%	70.16%
11 ¿Están satisfechos con los diferentes servicios del Liceo?	0.00%	0.00%	0.00%	0.84%	1.68%	2.52%	5.88%	10.92%	13.45%	64.71%
12 ¿Están satisfechos con las actividades opcionales?	0.00%	0.00%	0.00%	0.84%	0.84%	4.20%	5.88%	10.92%	15.97%	61.34%
13 ¿Consideran que los talleres para padres le han sido de utilidad?	0.00%	0.00%	0.00%	0.81%	2.44%	6.50%	4.88%	11.38%	15.45%	58.54%

### Encuesta a los alumnos del Liceo Jubilar

	% de alumnos que responden entre 6 (bueno) y 10 (excelente)
1 ¿Estás satisfecho con las actividades que se realizan fuera de clase? Por ejemplo: campamentos, paseos	92%
2 ¿Estás satisfecho con el proceso de enseñanza en el que participas?	87%
3 ¿Consideras que los diferentes servicios que ofrece el liceo (fotocopias, sala de informática, biblioteca, etc.) son accesibles?	76%
4 ¿Estás conforme con las actividades complementarias (visitas didácticas, paseos, etc.) obligatorias?	76%
5 Tengo la posibilidad real de expresar mis dudas y puntos de vista en el transcurso de la clase.	86%
6 Considero que en clase se desarrolla la escucha, para generar un buen clima de aprendizaje.	61%
7 Existen en el aula condiciones mínimas (orden y disciplina) que permiten un buen desarrollo del proceso de aprendizaje	69%
8 Los vínculos en el grupo favorecen los aprendizajes.	77%
9 La relación entre el grupo de alumnos y el educador favorecen los aprendizajes.	87%
10 Considero que el vínculo con los docentes en general es satisfactorio.	85%
11 La organización del espacio y del tiempo, favorece los aprendizajes.	85%
12 El grado de tensión entre la exigencia disciplinaria y un clima agradable en el aula ayuda a lograr los aprendizajes.	81%
13 Consideras que el servicio de orientación (Asistente Social, Psicóloga, Adscriptos) es accesible?	84%
14 Estás satisfecho con el servicio de orientación	87%
15 Estás satisfecho con el acompañamiento grupal y personalizado del Liceo Jubilar.	84%

### Encuesta a los docentes

En el año 2010 el Liceo Jubilar incorporó 10 nuevos docentes a su staff, en un total de 21.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No contestaron	Total										
<b>Participación y consenso de los educadores</b>																						
1	Participación y consenso de los objetivos mínimos para cada nivel elaborados por el conjunto de los educadores.										0%	5%	0%	0%	14%	38%	10%	0%	0%	0%	33%	100%
2	Participación y consenso de los criterios para la selección de contenidos mínimos a abordar en el curso, por el conjunto de los educadores.										0%	0%	0%	0%	12%	35%	0%	6%	0%	6%	41%	100%
3	Participación y consenso de los criterios metodológicos acordados por el conjunto de los educadores.										0%	0%	0%	0%	6%	29%	24%	6%	0%	0%	35%	100%
4	Participación y consenso de los criterios de evaluación acordados por el conjunto de los educadores del Liceo.										0%	0%	0%	0%	0%	6%	29%	6%	6%	0%	53%	100%
5	Como educador, me implicó anualmente en actividades de formación y actualización profesional.										0%	6%	0%	6%	24%	0%	12%	18%	18%	0%	18%	100%
6	Las actividades de formación y actualización profesional tiene un impacto positivo en mi práctica docente.										0%	0%	0%	6%	0%	12%	6%	47%	12%	6%	12%	100%
7	La práctica docente se evalúa sistemáticamente en forma anual.										6%	0%	0%	0%	0%	6%	6%	12%	18%	18%	35%	100%
8	La evaluación de la práctica docente tiene un impacto positivo en el ejercicio de la misma.										0%	0%	0%	0%	6%	0%	18%	24%	29%	6%	18%	100%
<b>Aprendizaje de los alumnos y procesos</b>																						
9	El alumnado alcanza los objetivos mínimos previstos al finalizar cada año.										0%	0%	0%	0%	0%	6%	12%	24%	6%	0%	53%	100%
10	Las calificaciones al finalizar el año, reflejan buenos resultados de los alumnos.										0%	0%	0%	0%	0%	0%	12%	18%	18%	0%	53%	100%
11	El alumnado del Liceo, obtiene resultados positivos en las pruebas externas.										0%	0%	0%	6%	6%	6%	6%	25%	6%	0%	44%	100%
12	Los educadores del centro están satisfechos con el proceso de enseñanza-aprendizaje en el que participan.										0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	24%	35%	12%	24%	100%
<b>Satisfacción con los distintos servicios que brinda el Liceo Jubilar</b>																						
13	Los docentes están satisfechos con los distintos servicios que ofrece el centro (biblioteca, fotocopiadora, sala de informática)										0%	0%	0%	0%	6%	6%	24%	18%	24%	12%	12%	100%
<b>Satisfacción con las actividades opcionales que ofrece el Centro</b>																						
15	Los docentes están satisfechos con las actividades opcionales que ofrece el centro (informática, talleres y seminarios)										0%	0%	0%	0%	0%	0%	29%	12%	24%	24%	12%	100%
<b>Clima de centro</b>																						
16	Las relaciones interpersonales entre los educadores se caracterizan por un clima de respeto entre los compañeros										0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	24%	35%	41%	0%	100%
17	Las relaciones entre los educadores están basadas en un clima de confianza.										0%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	12%	29%	35%	6%	100%
18	Las relaciones entre los educadores están basadas en un clima de apoyo.										0%	0%	0%	0%	0%	0%	24%	6%	35%	29%	6%	100%
19	Las relaciones de los educadores hacia el alumnado son satisfactorias y generalizadas.										0%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	29%	24%	24%	6%	100%
<b>Clima de aula</b>																						
20	El alumnado tiene la posibilidad real de expresar sus dudas y punto de vista en el transcurso de la clase.										0%	0%	0%	0%	0%	6%	18%	12%	24%	35%	6%	100%
21	Se desarrolla la escucha, como habilidad comunicativa básica para que se produzca un buen clima de aprendizaje en el aula.										0%	0%	6%	6%	0%	0%	24%	24%	18%	24%	0%	100%
22	Existen unas condiciones mínimas que propicien el trabajo y el normal desarrollo de clase, sin interferencias que comprometan la eficacia y eficiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje.										0%	0%	0%	6%	6%	18%	12%	12%	24%	24%	0%	100%
23	La relación social y personal que se establece en el seno del grupo de alumnos favorece los aprendizajes.										0%	0%	0%	0%	6%	18%	18%	29%	0%	29%	0%	100%
24	La relación que se establece entre el grupo de alumnos y el educador en términos socio-personales favorece los aprendizajes.										0%	0%	0%	0%	6%	6%	12%	18%	35%	24%	0%	100%
25	La gestión que hace del espacio y del tiempo, contribuyen al aprendizaje.										0%	0%	0%	0%	12%	6%	12%	24%	24%	18%	6%	100%
26	El grado de tensión-distensión en el aula ayuda a la consecución de los aprendizajes.										0%	0%	0%	0%	12%	12%	12%	12%	29%	18%	6%	100%
<b>Satisfacción con el funcionamiento del Servicio de Orientación del Liceo</b>																						
27	Los educadores están satisfechos con el funcionamiento del Servicio de Orientación.										0%	0%	0%	0%	6%	0%	18%	12%	18%	24%	24%	100%
28	Los educadores directamente involucrados (Adscriptos) en el acompañamiento están satisfechos con el Servicio de Orientación.										0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	18%	65%	100%
<b>Satisfacción con el funcionamiento del Acompañamiento personal y grupal que realiza el Liceo</b>																						
29	Los educadores están satisfechos con el acompañamiento personal y grupal.										0%	0%	0%	0%	0%	12%	12%	12%	24%	35%	5.88%	100.00%
30	Los educadores directamente involucrados (Adscriptos) en el acompañamiento están satisfechos con el acompañamiento personal y grupal.										0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	12%	18%	70.59%	100.00%

1= Muy Malo; 2=Malos; 3=Regular; 4=Casi Aceptable; 5=Aceptable; 6=Bueno; 7=Más que bueno;

8=Muy Bueno; 9=Sobresaliente; 10=Aceptable